

معهد الكويت للأبحاث العلمية
إدارة السياسات والتخطيط
مكتب التخطيط

تعلم التخطيط في ساعات

مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي

أغسطس 2007

المحتويات

مُقَدِّمَة

يأتي هذا الكتاب «تعلم التخطيط في ساعات» نتيجة خبرة نظرية وعملية طويلة لمكتب التخطيط في معهد الكويت للأبحاث العلمية، ويهدف هذا الكتاب إلى بيان المبادئ الأساسية للتخطيط والتخطيط التشغيلي بصورة علمية مبسطة تفيد غير المتخصصين من المسؤولين و المديرين والموظفين. وقد حرصنا على تقديم العديد من الأمثلة التوضيحية وابتعدنا عن التكرار والتشعب. خاصة أن أحد الصعوبات في تعلم التخطيط هي اختلاف كتب التخطيط في معاني وتسميات هذه المصطلحات وفي آليات التخطيط، وقد ركزنا على المبادئ الأساسية وطرحناها بصورة واضحة من السهل فهمها ولكن من الضروري أن نذكر أن هذا الفهم سيتعزز من خلال التطبيق والممارسة سواء على مستوى الإدارة أو المؤسسة، ونود التنبيه بشدة على أن التخطيط مهم جدا لعمل المؤسسات و الإدارات و المديرين و الموظفين، فالتخطيط هو العمود الفقري لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها سواء على المدى القصير أو الطويل، كما يجب فصل تعلم التخطيط عن تعلم التجارة أو الاقتصاد أو البحث العلمي أوغيرها من العلوم، لأن كثيرا ما نجد الكتب التي تتحدث عن التخطيط التشغيلي أو الإستراتيجي تخلط بين علم التخطيط والعلوم الأخرى، وهذا الخلط غير موجود في هذا الكتاب. وكلنا أمل أن يكون هذا الكتاب أن شاء الله ذا فائدة كبيرة لمن يقرأه.

عيد الدويهيس

رئيس مكتب التخطيط

الفَصْلُ الأَوّلُ

«مقدمة في علم التخطيط»

مفهوم الخطة والتخطيط:

التخطيط يعد أحد الوظائف الأساسية للمدير، فهو نشاط ذهني وإجرائي ينطوي على خطوات محددة لمواجهة الأحداث القادمة، تتضمن ما يجب عمله والمكان والزمان والكيفية التي يجب أن يتم بها، وقد عرّف التخطيط على أنه عملية اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم؟ ووقت إتمامه، ومن سيقوم به وفقا لخطوات معينة ومحددة ومركبة وفقا لدراسات علمية سليمة وإحصائيات وتقديرات مستقبلية ويعرّف «هريسون «(Harrison، 1993) التخطيط على أنه مزيج متكامل يعكس جهود الإدارة في تحقيق الهدف من تأسيس المنظمة، وهذا يتفق مع ما أشار إليه «فليت و بيترسون «(Fleet & Peterson، 1994) في أن التخطيط هو العملية المنوطة بتكوين الخطط، ويضيف بأن الخطط هي الإطار الذي تستخدمه المنظمة لوصف توقعاتها عند سعيها لتحقيق أهدافها. أما الخطة فهي تحديد واضح للأهداف والأنشطة والمدخلات والجداول الزمنية المطلوبة لتحقيق الأهداف والمخرجات في ظل الظروف المتوقعة».

تذكر أن:

- التخطيط هو الطريق إلى الإبداع.
- التخطيط هو اتخاذ القرارات في أين نريد أن نصل بعد سنة أو سنتين أو خمس أو أكثر؟
- يمكن أن نخطط حتى نعيش في المستقبل، ويمكن كذلك أن نخطط حتى نغير المستقبل، فقد نخطط حتى نغير عقائد وأساليب عمل وعادات وأطعمة... إلخ.

لماذا نخطط؟

نخطط حتى نحقق ما يلي:

- إلغاء أو تقليل الغموض المستقبلي
- زيادة الإنتاجية والجودة
- توضيح الأهداف المطلوب إنجازها للعاملين
- تقييم الإنجازات
- زيادة الاستفادة من نقاط القوة
- تقليل أو إلغاء نقاط الضعف
- اقتناص أفضل الفرص المتاحة
- تقليل تأثير الأخطار والتهديدات المتوقعة على المؤسسة

يوجد تداخل بين هذه الفوائد

الأسئلة الأساسية في التخطيط:

- أين نحن الآن؟ (الوضع الراهن)
- ما هو هدفنا؟ (الأهداف المستقبلية، المخرجات)
- ما هي الطرق المختلفة للوصول لهذه الأهداف؟ (الأساليب التي ستوصلنا، منهاجية العمل)
- كيف نعرف أننا وصلنا؟ (التقييم النهائي للنتائج مقارنة بالأهداف)

التخطيط والمديرون:

أن عمليــة التخطيط تعد مــن الأعمال الرئيسية للمديريــن، فالتخطيط وموضوعاته، والخطة وإنجازاتها وكل ما يتعلق به مسؤولية المديرين بالدرجة الأولى، ويجب أن ينشغلوا بــه لا بقضايــا تنفيذية يمكن تفويضــ أغلبها لمستويات إدارية أقــل. وبناء على ذلك يمكن القول أنه من المفترض أن يكون 50-70٪ من عمل الإدارة العليا تخطيطاً والباقي تنفيذ، في حــين يكون50 ٪ من عمل الإدارة الوسطى تخطيطــا، 30٪ من عمل الإدارة الدنيا تخطيط والباقي هو التنفيذ.

من يضع الخـطة؟

أن التخطيــط عمــل جماعي، والخطة يجب أن تعكس اقتناعات العاملين في المؤسسة، وخاصــة الإدارة العليا وإدارة التخطيط والإدارات التنفيذية ؛ وذلك لأن لدى الإدارة العليا السلطة والخبرة والنظرة الفوقية الشاملة، ولدى إدارة التخطيط الفهم للعملية التخطيطية وكثير من الدراسات والمعلومات، فهما جهتان حياديتان، أما الإدارات التنفيذية فهي أقرب للواقع والإنتاج والجوانب التشغيلية والمعرفة التخصصية.

إدارة التغيير:

إن العــالم والواقــع المحلي يتغير بسرعة وبالتالي نحن بحاجة إلى التأقلم مع المتغيرات الجديــدة حتــى نستطيع أن نستمر في بقاءنا فالعالم – على سبيل المثال – يتغير حسب ما يلي:

	من	إلى
المجتمع	الصناعي	لما بعد الصناعي
الأسواق	محلية	دولية
الموارد	المال والعمال	المعرفة والذكاء
المؤسسات	هرمية وجامدة	أفقية ومرنة
القيادة	السلطة والتعليمات	الثقة والمشاركة
العلاقات	التنافس	التعاون والمشاركة
المهارات	التحليل والخبرة	الإبداع والرؤية

حتى نتطور:

أن عملية التطوير عملية معقدة لا تستند على توافر العلم والتكنولوجيا ورؤوس الأموال فقط ؛ بل هناك ثلاثة محاور رئيسة لتحقيق مفهوم التطور في المؤسسة، وهذه المحاور هي الإخلاص: «كلما كانت أعمالنا خالصة لوجه الله تعالى «تطورنا، و العلم: «العلم أنواع كثيرة فكرية ومادية، وعلينا اكتساب العلم في مختلف المجالات. منها علم التخطيط. والتخطيط لن يحل المشاكل كلها إذا كانت نسبة الفساد في النوايا كبيرة أو كان العمل ضعيفاً والإنتاجية متدنية»، والعمل: «العمل مهم جداً، فكلما زاد عملنا زاد تطورنا». وهنا يجب أن التنويه إلى أن عامل الخبرة في المؤسسة يتحكم في سرعة ودرجة التطور والقدرة على التخطيط، فلو قلت خبرة المؤسسة العلمية (عمرها قصير) كانت عملية التخطيط (التشغيلي والإستراتيجي) أكثر صعوبة؛ لأن خبرتها في وضع الأهداف والإستراتيجيات قليلة؛ ولعدم توافر عاملين ذوي خبرة طويلة، وضعف أنظمة المعلومات وقلة الدراسات العلمية. و إذا كنت تريد أن تخطط لمشروع بحثي كبير وليس لديك خبرة في المشاريع البحثية فالأفضل أن تعمل مشروعاً بحثياً صغيراً كتجربة تستفيد منها في التخطيط للمشروع الكبير وهذا ينطبق على المشاريع التجارية و الإدارية وغير ذلك.

ليس بالتخطيط وحده نعيش:

ليس بالتخطيط وحده نعيش

فلحياتك الوظيفية تحتاج

علم التخطيط + علم التطوير الوظيفي

- المؤسسة البحثية تحتاج

علم التخطيط + علم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- المؤسسة التجارية تحتاج

علم التخطيط + علم التجارة

- المؤسسة التعليمية تحتاج

علم التخطيط + علم التربية والتعليم

القائد الناجح والقائد الفاشل:

القائد الناجح: هو الفرد الذي لديه القدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وجعلهم يتصرفون (يعملون) بالصورة التي يريدها.

القائد الفاشل: هو الفرد الذي يتيح له منصبه مسؤوليات وسلطة لمكافأة ومعاقبة الموظفين بصورة رسمية.

القائد الناجح	القائد الفاشل
يكافئ	يهدد
يشجع	يبحث عن الأخطاء
يستمع	يتكلم
يعطي معلومات	يجعلهم في ضبابية
يشجع الآخرين على التفكير	يريد أن يفكر ويخطط لوحده
يوضح لماذا وكيف تنجز العمل؟	يحدد للموظفين ماذا يجب عليهم فعله؟
يساعد الآخرين على حل المشاكل	يتجاهل المشاكل
يريد ولاء طويل المدى	يريد طاعة
يحسن الظن بالآخرين	يسيء الظن بالآخرين
يراعي مشاعر الآخرين	متبلد الإحساس
يعطي اتفاق عادل	لا يأخذ بإيجابيات الآخرين
يقدر الأعمال الناجحة ويشكرها	لا يشكر العمل الناجح
عقل متطور	عقل عادي
جرئ في اتخاذ تغييرات جذرية	متردد في اتخاذ تغييرات جذرية

الصفات التخطيطية تظهر في القائد الناجح

التخطيط يحتاج في لجانه أفراداً متحمسين وذوي نظرة مستقبلية ولكن ليسوا خياليين ومغامريـن، ولا يمكـن أن ينتـج الأفراد الضعفـاء أو المترددين أو اليائسـين أو ذوي الأفق الضيق أو الثقافة الضعيفة خططاً ناجحة إذا كانوا هم الغالبية في لجان التخطيط.

معوقات تحد من إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية والإستراتيجية:

1 – الجهل بأهمية التخطيط
2 – الجهل بعلم التخطيط.
3 – لا يوجد وقت للتخطيط والانشغال برد الفعل والأعمال اليومية وعدم الاقتناع بأهمية التخطيط.
4 – الظن أن المستقبل هو امتداد خطي للماضي والحاضر.
5 – الخطأ في تحليل واقع المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.
6 – الخطأ في تحليل البيئة المحيطة ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.
7 – غيـاب أو ضعـف أو غموض النظرة طويلة المـدى والأهـداف الإستراتيجية (طويلة المدى).
8 – الخلط بين التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ.

« الجميل في أننا نكون بلا خطة وتخطيط، أن الفشل يحدث بصورة مفاجئة ولا يسبقه فترة من القلق والإحباط »

جون بريستون. كلية بوسطن

اختلافات تخطيطية:

إن أحد الاختلافات الرئيسية بين الدول المتقدمة وغيرها الاهتمام بالتخطيط، ويمكن القول أن النموذج التالي يوضح أحد جوانب الفرق، فالتخطيط يأخذ وقتاً وجهداً كبيراً في الدول المتقدمة:

دول	تخطيط	تنفيذ
متقدمة	6 شهور	6 شهور

دول نصف	تخطيط	تنفيذ
متقدمة	4 شهور	8 شهور

دول	تخطيط	تنفيذ	إعادة تخطيط	تنفيذ
نامية	شهران	شهران	شهر	7 شهور

الخطة التشغيلية والخطة الإستراتيجية:

ثمة تشابه كبير في خطوات إعداد الخطط التشغيلية والإستراتيجية، وكلها يجب أن تجاوب على الأسئلة الرئيسية في التخطيط مثل أين نحن الآن؟ وما هي أهدافنا؟ وكيف نصل إليها؟ والاختلاف الرئيسي أن الخطة الإستراتيجية تكون عادة أقل تفصيلاً من الخطة التشغيلية كما أن إعداد الخطط التشغيلية يكون صعباً ؛ لأنه يتكلم عن مستقبل بعيد قد يصل إلى خمس أو عشر سنوات أو حتى أكثر. ولم نستخدم في هذا الكتاب مصطلحات مثل خطة تكتيكية أو خطة طويلة المدى أو غير ذلك ؛ لأن تقسيم الخطط إلى تشغيلية وإستراتيجية كافٍ.

الغرض من الخطة التشغيلية:

1 - تحقيق النتائج على المدى القصير.

2 - تنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالسنة الحالية.

3 - التأكد من أن كل أجزاء المؤسسة تعمل بصوره جماعية.

4 - إشراك جميع الموارد البشرية الرئيسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

5 - تقدم الخطة التشغيلية منهجية معتمدة للمؤسسة ككل ولكل وحدة تنظيمية.

6 – تقـدم الخطـة التشغيلية تقدما منطقيا من المجالات الواسعـة إلى الضيقة ؛ لتحديد النتائج والأعمال المطلوبة مما يترجم الموضوعات العامة إلى نتائج ذات معنى.

7 – تعطـي الخطة التشغيليـة اتجاها واضحا للخطط الإدارية وخطط الأفراد الرئيسيين في المؤسسة.

8 – تؤدي إلى وجود استمرارية للمؤسسة حتى في حالة وجود تغييرات في القيادة.

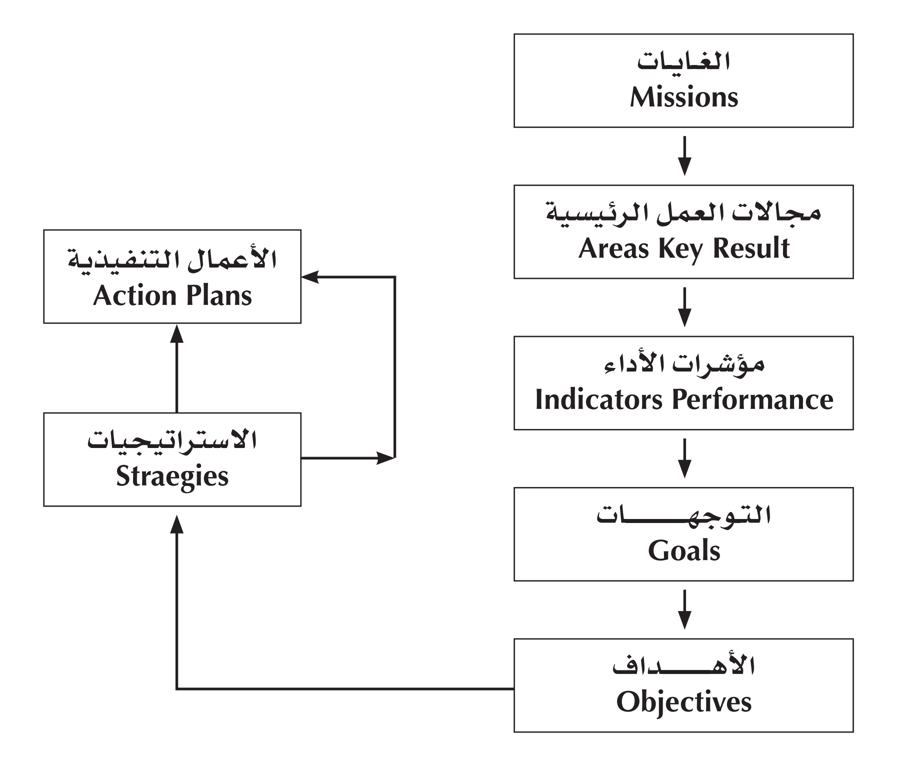
الفَصْلُ الثَّانِي

« مصطلحات تخطيطية »

مصطلحات تخطيطية:

يتعامل التخطيط مع العديد من مصطلحات التخطيط لعل أهمها:

(1) الغـايــة
(2) مجالات العمل الرئيسية
(3) مؤشرات الأداء
(4) التوجهات
(5) الأهداف
(6) الاستراتيجيات
(7) الأعمال التنفيذية



(1) الغـايـات: (Missions)

لـكل مؤسســة أو منظمة غايــة تهدف إلى تحقيقها للمجتمع الــذي تتواجد فيه، وهذه الغايــة تعطــي المؤسسة الحق في الوجود في المجتمع، والنظــر إليها كشخصية اعتبارية في المجتمــع. ومــن ثم فإن المؤسسة يمكــن أن تبقى وتستمر طالما أنهــا تحقق غايات مرغوبة

للمجتمــع الــذي تتواجد فيه. ويمكن تعريف الغاية: بأنها مدى مساهمة المؤسسة في توفير جانب من إحدى الاحتياجات الأساسية للمجتمع الذي توجد فيه، وفيما يلي بعض الأمثلة لصياغة هذه الغايات في كلتا الحالتين:

المؤسسة	الغاية الإجمالية	الغاية التفصيلية
معهد الكويت للأبحاث العلمية	الدراسات والبحوث العلمية	دراســة موارد و الثروة الطبيعية والحفاظ علــى البيئــة والكشف عن سبــل استغلال مصــادر وتحســين طــرق استغــلال المياه والطاقة، طرق الاستغلال الزراعي وتنمية الثروة المائية.
جامعة الكويت	التعليم	التعليم الجامعي
شركة النقل العام	خدمات النقل	خدمات نقل الأفراد والبضائع

الصياغة الجيدة للغايات:

تتضمن الصياغة الجيدة للغاية في وجود المؤسسة أو المنظمة بالنواحي التالية:

- تحديد نوع المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تنتجها المؤسسة.
- تحديد طبيعة المنتج التي تقوم المؤسسة بإنتاجه.
- تحديد نوع التقنية «التكنولوجية» المستخدمة في إنتاج منتجات المؤسسة.

مثال (1):

يمكن تحديد الغاية لمعهد الكويت للأبحاث العلمية على أنها: «القيام بالبحوث العلمية والتطبيقيــة، وإجــراء الدراسات المتعلقة بالحفاظ على البيئــة والموارد والثروات الطبيعية وذلك بتطوير واستخدام أحدث الأساليب العلمية والبحثية، كما حدد القانون مهام المعهد بتطبيــق الخــبرات والخدمات الاستشاريــة في هذه المجالات للجهــات الحكومية والأهلية ودول مجلس التعاون في منطقة الخليج والعالم العربي»، فهنا نجد أن:

المستهلك: المجتمع الكويتي والعربي.

المنتــج: الدراسات والبحوث والتطوير والاستشارة في المجال العلمي.

التقنية: نوعية الأساليب المتبعة في البحث العلمي.

مثال (2):

يمكن تحديد الغاية لبيت التمويل على أنها «توفير احتياجات منطقة الخليج بوجه خاص والمسلمين بوجه عام من الخدمات المصرفية الإسلامية وفق أحدث الأساليب البنكية المتقدمة»

فالمستهلك: سكان منطقة الخليج بوجه خاص والمسلمين بوجه عام.

المنتج: الخدمات المصرفية الإسلامية

التقنية: التكنولوجية المصرفية الحديثة في عمليات الإيداع والقروض والتحويلات المالية وغيرها.

فغاية المؤسسة هي إذن تتحدث عن ماهية المؤسسة؟ وسبب وجودها؟ ومساهمتها المتوقعة في المجتمع، فالغاية توضح اختصاصات المؤسسة ومجال عملها وطبيعتها.

(2) مجالات النتائج الرئيسية (Key Result Areas):

هي المجالات التي سيبذل فيها الجهد والوقت والطاقات والإمكانيات البشرية والمادية، وهي مهمة ومؤثرة على أداء المؤسسة. فمجالات النتائج الرئيسية لا تهم وحدة تنظيمية واحدة أو إدارة معينة في المؤسسة بل تتداخل في تخصصات أكثر من إدارة أو وحدة تنظيمية. ومن أهم مميزات مجالات النتائج الرئيسية أنها لا تغطي كل شيء تنوي المؤسسة تحقيقه بل تغطي فقط الأشياء المهمة. أي أنها تحدد مجالات النتائج بدقة وبدون تحديد للاتجاه، فمثلاً «الإنتاجية» تعتبر مجال نتيجة وليس الإنتاجية المنخفضة، و«التدريب أثناء العمل» هو كذلك مجال نتيجة رئيسية وليس انخفاض كفاءة التدريب أثناء العمل، وكذلك تعتبر «جودة التخطيط» مجال نتيجة وليس انخفاض جودة التخطيط وبذلك يتم تحديد مجالات نتائج رئيسية (بدون تحديد اتجاه معين):

- الإنتاجية
- التدريب أثناء العمل
- البحيرات النفطية
- إنتاج الهامور المستزرع
- استزراع البلطي تجارياً
- حماية البيئة

ومجالات النتائج الرئيسية كثيرة والمطلوب هو ترتيب أولويتها بحجم أهميتها ونتائجها وتأثيرها.

(3) مؤشرات الأداء (Indicators Performance):

وهــي مؤشـرات لقياس فاعلية كل مجـال نتيجــة، ويتـم تحديد المقياس وليس الكم أو الاتجاه.

مثال:

مؤشرات الإنتاجية (جدول 3):

- عدد المشاريع
- ٪ استخدام العمالة على المشاريع الجارية
- ٪ استخدام الميزانية على المشاريع الجارية

مؤشـرات التدريب أثناء العمـل وجـودة التخطيط في الجدول رقم (4)، (5) والمؤشـر عادة مـا يكون:

- رقـم أو نسبة
- مشكلــة يــراد التغلــب عليهــا مثل تكلفــة إنتــاج البلطــي أو تكلفة إزالــة البحيرات النفطية.
- عمــل معــين يراد تحقيقه مثل إنتاج الهامور المستزرع ومعرفة المتغيرات في الكائنات الحية البرية وعلى الشواطئ.

ومن الشروط الواجب توافرها في المؤشرات:

- أن تكون قابلة للقياس مثل نسبة استخدام الميزانية والعمالة وعدد المشاريع.
- حالة أو ظاهرة أو عملية متغيرة يمكن تتبعها مثل المتغيرات في البيئة الكويتية.
- يمكــن أن يكــون هنــاك أكثر من مؤشر لكل مجــال نتيجة مثــل الإنتاجية واستزراع البلطي تجارياً وكذلك التدريب أثناء العمل.
- المؤشرات تتسلسل منطقياً ويعتمد عليها في وضع الأهداف.

(4) توجهات المؤسسة «الأهداف العامة» (Organization Goals)

بعــد تحديد غاية المؤسسة يصبح من الضــروري تحديد التوجهات التي يمكن تعريفها بأنهــا جمل تحدد التوجهات النوعية أو الكمية أو السلوكية التي ترغب المؤسسة تحقيقها، وهــذه التوجهــات عادة مــا تكون عامة وليســت مفصلة وعادة ما تكــون خالية من توقيت لإنجازها، فمن الأمثلة على التوجهات ما يلي:

1 - تحسين الصورة العامة للمؤسسة للرأي العام.

2 – زيادة فعالية الموارد البشرية.
3 – زيادة مساهمة العملاء بنسبة 20٪ عن الوضع الحالي.
4 – تقليل معدل الاستقالات من 6٪ إلى 4٪.
5 – تخفيض استهلاك الطاقة في محطة التناضح العكسي بنسبة 20٪.
6 – تحويل 50٪ من الملوثات الخطرة في البيئة إلى ملوثات غير خطرة.

هــذه التوجهــات وغيرها كثير تحدد لمن يقرأها إلى أيــن تريد أن تصل المؤسسة خلال المستقبــل؟ وتحديد التوجهات المستقبلية يتطلــب أن تعرف المؤسسة أين هي الآن؟ وماهي أوضــاع البيئــة المحيطة بها؟ وما هي الاختيــارات والفرص المتاحة؟ ومــا هي نقاط القوة والضعــف في المؤسسة؟ وماهــي القيود والأخطار والظروف المتوقعــة مستقبلا؟ وللتعرف علــى هــذا كله يتطلب أجهزة قديرة وكمية كبيرة من المعلومــات الصحيحة ونظرة شمولية لــكل هذه العوامل والتغيرات والتوجهات (الأهداف العامة) (Goals) هي المدخل للأهداف التخطيطية (الأهداف المحددة) (Objectives).

(5) الأهداف التخطيطية

إن الأهــداف هــي النهايات أو الأماني التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة، وتظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل «أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف». وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني فأن التفكير في الإدارة بمعزل عن التفكير في الأهداف يفقد الإدارة معناها. فالأهداف تتضمن جوهر السلــوك والأهداف تعكــس الجهود الإنسانية، فإذا كنت لا تعرف وجهتك، فإنك لن تعرف متى تصل إلى مبتغاك، والأهداف تنشط وتوجه الجهود، وهي الدعامة التي يعتمد عليها التخطيــط والتنظيــم والرقابة، فتحقيق الأهداف هو ناتج العمل التخطيطي؛ لأنها تتطلب التنبــؤ والأخــذ في عين الاعتبار ما يحمله المستقبل من تغــيرات، والأهداف تحدد الأوجه المختلفــة للنشاط، وتبين الواجبات والمسؤوليــات اللازمة لبلوغها وتوافر المقاييس اللازمة لتقييم الأداء؛ لأن مقارنة الأداء بالأهداف الموضوعة يساعد على تحديد الانحرافات غير المرغوبة.

أهمية الأهداف:

1 – تنشيط الجهود وتوجيهها:

عندمــا تقوم المنظمــة بتحديد أهدافها فأن جهود العاملين لابــد أن توجه نحوها، كما

أنهـا تعتبر الدعامـة اللازمة لوضع الخطـط وتكوين الاستراتيجيات، ورسـم السياسات والأهداف توفر حافزاً للإدارة والعاملين لبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف.

2 - توفير مقاييس للتقييم:

توفـر الأهـداف المعايير أو المقاييـس المستخدمة في تقييم الأداء فهـي المستخدمة في تقييـم أداء الإدارة والعاملين، طالما أن أهداف المنظمة هي تعبير عن أهداف العاملين فأن العاملـين يقيّمون الإدارة وفقاً لمدى إنجازها لأهدافها وأهداف المنظمة وأهدافهم، كما أن المجتمع يستخدم الأهداف للحكم على مدى إسهام المنظمة في خدمة المجتمع.

3 - توفير مستلزمات الرقابة:

تسعى الرقابة إلى التحقق من أن الأداء يتم للأهداف المحددة، ومعنى ذلك أن الأهداف هـي الدعامـة الرئيسية لوظيفة الرقابة، فلا يمكن القيـام بالرقابة ما لم تحدد الأهداف أولاً على أن يتم التحقق من إنجازها بمقارنة الأداء مع الأهداف المحددة بعد ذلك.

ويمكـن تعريـف الصياغة الرئيسيـة لأهداف المؤسسـة في الإجابة على ثلاثـة أسئلة رئيسية.

- ماذا ينبغي أن يتحقق من الاستثمار في المؤسسة؟ What
- ما هي الكمية التي يمكن أن يحصل عليها من هذا الهدف؟ How many
- متى ينبغي تحقيق هذا الهدف؟ When

وهذا ما عبر عنه د. سعد الدين عشماوي في كتابه «التنظيم والإدارة الصناعية» بعبارة «ينبغي أن تحدد أهداف المشروع كماً ونوعاً وتوقيتاً» فالنوع يشير إلى ما هو؟ والكم يشير إلى سؤال ما مقدار؟ والتوقيت إلى متى يتم تحقيقه؟

يمكن أن تقسيم الأهداف إلى:

- أهـداف طويلـة الأجل: وهذه تحتاج إلى مدة طويلة من الزمن لتحقيقها عادة من 5-10 سنوات، وتحدد النتائج المطلوب إليها من أجل تنفيذ رسالة المؤسسة.
- أهـداف متوسطـة الأجـل: وهذه تـتراوح مدتها ما بين سنة إلى خمـس سنوات (تمثل الخطة الخمسية).
- أهـداف قصـيرة الأجل: وهذه يمكن تحقيقها خلال سنـة مالية، وهي عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

علـى أنــه يلاحظ أن هــذا التحديد الزمني ليســ قاطعاً بل ربما يختلــف من مؤسسة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

ويمكن توضيح صياغة الأهداف ببعض الأمثلة التالية:

- زيــادة الإيرادات المالية من العمــلاء للمشاريع البحثية إلى 60٪ خلال السنوات الخمس القادمة.
- زيادة نسبة الموظفين الكويتيين بمعدل 5٪ سنوياً
- زيــادة عــدد المشاريــع التعاقدية مــن 70 إلى 100 مشروع خلال 3 سنــوات مع بقاء عدد الموظفين بالعدد نفسه.
- تقليصــ مدة إنجاز معاملات المشتريات الخارجية من شهر إلى 15 يوماً في نهاية السنة الحالية.

وكمــا يلاحظ من الأمثلة السابقــة أن الأهداف قد حددت ووضحت بعناصر الأهداف الثلاثة (كم، نوع، زمن). ولكن عند وضع أهداف عامة لا تتضمن عناصر الأهداف الثلاثة يطلق عليها «التوجهات» (Goals) وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- زيادة الإيرادات المالية من العملاء للمشاريع خلال السنوات الخمس القادمة.
- رفع نسبة العاملين الكويتيين.
- زيادة عدد المشاريع التعاقدية من 70 إلى 100 مشروع.
- الإسراع في إنجاز معاملات الطلبات الخارجية.

وبمقارنــة هذه التوجهــات (Goals) بالأهداف السابقــة (Objectives) نلاحظ أن هذه التوجهات تفتقر إلى عنصر أو أكثر من عناصر الأهداف.

وكما ذكرنا سابقاً أنه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كان بالإمكان توجيه الجهود المختلفــة والمصــادر المتاحة لتحقيــق هذه الأهداف بشكل أفضل. ومــن هذا يتبين ضرورة وجود أهداف (Objectives) محددة وواضحة وليس توجهات (Goals).

ومــن الأمثلــة السابقة يتضح أن رفع نسبة العاملين الكويتيــين يعتبر هدفاً غير واضح وغير محدد حيث أن زيادة العاملين الكويتيين بدون تحديد حجم الزيادة والوقت المطلوب لتحقيــق هذا الهــدف أو الوصول إليه يجعل حجم الأعمال المطلوبة غير محدد، فمثلاً قد تكــون الزيادة 1٪ وقد تكــون 20٪، وإنجاز أي من الهدفين يتطلب جهودا مختلفة، فالزيادة الصغــيرة 1٪ تكــون سهلــة جداً ولا تحتــاج إلى تخطيط ودراسات، وقــد تأتي بدون خطة وخــلال أي تطــور طبيعي، أما الزيادة الكبيرة 20٪ فإنها تتطلب جهودا كبيرة من التوظيف

وعمـل الدراسـات والاحتياجات والإعلان والتشجيع والحصـول على ميزانية إضافية من الحكومة وغيرها.

وقـد توضع الأهداف أو تحدد بشكل تكميلي أي أهداف تكميلية لبعضها الآخر بمعنى أنـه يمكـن وضع أهداف قصيرة أو طويلة المدى بحيث تشمل على نوع الغرض نفسه ولكن تختلـف في الكـم والزمن، بحيث يتم تحقيق الهدف النهائـي على المدى الطويل كماً ونوعاً وزمنـاً، وذلـك بتحقيق هـذا الهدف عن طريـق تحقيق أهداف قصـيرة ومتوسطة المدى. ومثالاً على ذلك: إذا كانت نسبة الكويتيين بالمعهد في الوقت الحالي 50٪ والهدف المطلوب هو: زيادة عدد العاملين الكويتيين إلى 80٪ بعد 7 سنوات (هدف طويل الأجل). يمكن وضع أهـداف متوسطة وقصـيرة الأجل تكون مراحل متقدمـة أو تكميلية تحقيق الهدف طويل الأجل كما يلي:

- زيادة عدد العاملين الكويتيين إلى 55٪ خلال السنة الحالية (هدف قصير الأجل)
- زيادة عدد العاملين الكويتيين إلى 70٪ بعد أربع سنوات (هدف متوسط الأجل).

وهنـا نلاحـظ أن جميـع الأهـداف تسعي إلى تحقيـق غرض واحد وهو زيـادة نسبة العاملين الكويتيين في المعهد، ولكن لتحقيق النسبة النهائية (80٪) فقد تم تقسيم أو تجزئة مراحـل تحقيـق هذا الهدف على ثـلاث مراحل وبنسب متفاوتة حسـب الإمكانات المالية والزمنية وظروف المعهد الأخرى كالمكان ونوع الوظائف المطلوبة وغيرها.

ومن هنا يتبين أن المميزات الأساسية للأهداف الجيدة:

1 - يجب أن تكون اللغة واضحة ومحددة.
2 - يجب أن يكون الهدف محدداً بحيث يمكن التأكد من تحقيقه أو قياس مدى تحقيقه.
3 - يجب أن تكون الأهداف معقولة (ممكنة التحقيق) وفي الوقت نفسه غير سهلة المنال.
4 - يجب أن يكون تحقيق الهدف تحت قيادة شخص مسؤول.

وفيمـا يلي بعض الأمثلة العملية والعلمية التي توضح الأسلوب الأنسب لتحديد ووضع التوجهات (Goals) والأهداف (Objectives).

مثال (1):

التوجه: تخفيض استهلاك الطاقة في محطة التحلية بالتناضح العكسي.

الهدف: تخفيض استهلاك الطاقة بنسبة 20٪ في محطة التحلية بالتناضح العكسي خلال ثلاث سنوات.

مثال (2) :

التوجه: خفض تكلفة إنتاج الطن من سمك الهامور في المزارع السمكية.

الهـدف: تخفيض تكلفة إنتـاج الطن من سمك الهامور في المزارع السمكية بنسبة 40٪ من السعر الحالي (5 سنوات).

مثال (3) :

التوجه: التقليل والحد من الملوثات الهوائية في المناطق الصناعية.

الهدف: عمل دراسات وتقديم حلول وتوصيات لتقليل الملوثات الهوائية في المنطقة الصناعية « ع » بنسبة 50٪ (سنتان).

مثال (4) :

التوجه: تخفيض ميزانية الوزارات والمؤسسات الحكومية.

الهدف: تقدم الدراسات والتوصيات العملية التي تساهم في تقليل تكلفة أداء الإدارات في الوزارات والمؤسسات الحكومية عن الميزانيات العامة الحالية بنسبة 10-20٪ (3 سنوات)

عنـد وضـع الأهداف هناك بعض الأمور الواجب الأخذ بهـا في عين الاعتبار للوصول إلى أفضل وأوضح صورة للأهداف حتى يمكن تحقيقها بأفضل وجه. وفيما يلي بعض تلك الأمور:

اختيار الهدف المناسب:

إذا كان الهـدف كبـيرا فقد يكون هدفاً خيالياً أو مستحيـلاً أو صعباً جداً أي أنه غير واقعـي، وعـدم الوصول إليه قـد يسبب الإحباط وخيبة الأمل. أمـا إذا كان الهدف سهلاً وبسيطـاً فـإن إنجازه يكون سهـلاً، بمعنى أنه يحتـاج إلى جهد صغـير واستغلال بسيط لطاقتنـا البشريـة والماديـة وبالتالي فأنه يعتـبر إنجازاً ليس لنا فخـر بتحقيقه، لذا يجب أن تكـون الأهـداف معتدلة ومعقولـة ومناسبة حتـى يمكن تحقيقها مـع التوقع بحصول بعضـ العوائـق التي تمنع تحقيق بعض منها، ولكـن إذا كانت الأهداف قد تمت بعد توافر الدراســات والمعرفة بالواقع والإمكانيات والبيئة الداخليـة والخارجية للمؤسسة فإن هذا يجعلنا قادرين على وضع أهداف مناسبة يمكن التوقع بتحقيقها بنسبة كبيرة.

تعارض الأهداف:

عند وضع الأهداف يجب أن يؤخذ بالحسبان تعارض تحقيق هذه الأهداف أو الوصول إليها، فعند وضع الأهداف والتخطيط لتحقيقها لابد أن يتم تقديرها ومدى إمكانية الوصول إليها عن طريق دراسة الإمكانات المتوافرة كالموارد المالية والإمكانات البشرية والوقت المتوافر وغيرها، إذ عند وضع أو تحديد الأهداف يجب أن تؤخذ جميع الإمكانات والموارد المتوافرة بالحسبان، وتقدير حجم الأهداف ومدى إمكانية تحقيقها حتى لا تتعارض ولا يؤثر أحدهما على الآخر، ومثال على ذلك لو أن إحدى الإدارات البحثية وضعت الأهداف التالية:

- زيادة عدد المشاريع بنسبة 70٪ خلال سنتين.
- تدريب العاملين وزيادة الدورات التدريبية بنسبة 50٪ خلال سنتين.
- عدم زيادة عدد العاملين خلال السنة الحالية والزيادة بنسبة 5٪ خلال السنة القادمة.

هنا نلاحظ أنه تحقيق الهدف الأول وهو زيادة عدد المشاريع بنسبة 70٪ يتطلب جهداً كبيراً جداً من العاملين وكذلك يتطلب موارد مالية إضافية. وهذا ما يجعله هدفاً يتعارض مع الأهداف الأخرى وهي زيادة تدريب العاملين وعدم توظيف عمالة جديدة حيث أن زيادة عدد المشاريع بهذه النسبة الكبيرة خلال عامين يتطلب من العاملين جهداً إضافياً وتواجدهم بالعمل لفترة مستمرة. وقد يؤدي هذا إلى عدم استطاعتهم المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وكفاءتهم مع أن أحد الأهداف هو زيادة نسبة الدورات إلى 50٪ و ذلك أن أحد الأهداف هو الإبقاء على عدد الموظفين أو الزيادة بنسبة صغيرة جداً مقارنة مع طموحات الإدارة. ومن هنا نرى أن هذه الأهداف تعتبر أهدافاً متعارضة يصعب تحقيقها وبالتالي فإن هذا سوف يؤدي إلى عدم تحقيق هذه الأهداف. وفي حالة العمل بها فأن نهاية المطاف سوف تكون عبارة عن هدر للموارد المالية والبشرية، ويكون أداء هذه الإدارة بالنسبة للإدارة العليا أداءً ضعيفاً وتخطيطاً سيئاً.

أولويات الأهداف:

إن الأهداف (الإنجازات) المرغوبة تستهلك موارد بشرية ومالية وهي في أغلب الأحوال موارد محدودة مما يتطلب تقليل حجم بعض أو جميع الإنجازات (الأهداف) أو تأخيرها أو حتى إلغاء بعضها في سبيل تحقيق الأهداف المهمة. ومن هنا يجب ترتيب الأولويات في الأهداف المطلوب تحقيقها، فالأهداف في مؤسسة ما عادة ما تكون كثيرة فهناك أهداف علمية وأهداف تطويرية وأهداف إدارية....الخ. فتحديد أهم الأهداف المطلوبة

في كل مجال وتوفير متطلبات تحقيقها من موارد بشرية ومالية وزمنية...الخ. يفرض على المسؤولين في كل مؤسسة اتخاذ قرارات واضحة بالنسبة لأولويات الأهداف ولمجالات النشاط ولتوزيع الموارد البشرية والمالية لتحقيق الأهداف. ومن هنا يعتبر التخطيط للمستقبل القريب والبعيد هو «اتخاذ قرارات" في ماذا سنعمل؟ وماذا لن نعمل؟ فكثير من الأهداف هي مهمة وضرورية ومطلوبة، وكفاءة المؤسسة هي في اختيار أكثرها أهمية، وتأخير أو إلغاء أهداف أخرى هامة، والمقياس للتقديم أو التأخير هو في مردودها الكبير على فعالية المؤسسة وإنتاجيتها وحجم المشكلة الحالية وتأثيرها. فمثلاً نجد في الجانب الإداري أهدافاً مقترحة تتعلق مثلاً بتطوير نظام تقييم أداء الموظفين أو بدراسة نظام الترقيات أو بالارتفاع بنوعية التدريب الخارجي... الخ. فكل نشاط أو هدف يتطلب اهتمام وموارد، والمفاضلة تتطلب معلومات صحيحة وكثيرة، فقد تظهر هذه المعلومات مثلاً أن نظام تقييم أداء الموظفين فعال بنسبة 80٪ أو أكثر في حين أن نظام الترقيات منخفض الكفاءة بدرجة كبيرة ولهذا تأثير على إنتاجية قطاع كبير من الموظفين. فمن هنا تعطى الأولوية لتطوير نظام الترقيات بل قد تُلْغَى فكرة تطوير نظام تقييم الأداء نهائياً؛ لأن وضعنا فيه جيد، وقد تظهر المعلومات أن المشكلة ليست في نظام التقييم بل في إدارتين لأسباب لا علاقة لها بالنظام، فالمعلومات الصحيحة عن البيئتين الداخلية والخارجية تساهم مساهمة كبيرة جداً في تحديد أهدافها وحجمها وتوقيتها وأولوياتها والاختيار الأصعب، والقرارات الهامة هي في المفاضلة بين عدة أهداف ضرورية وهامة وترتيب تنفيذها خلال سنة أو سنوات، فالمعلومات الصحيحة والكثيرة والخبرة والشورى تساهم في ترشيد القرارات والأهداف ومواصفاتها، وعدم تحديد الأهداف غالباً ما يؤدي إلى إثارة قضايا مختلفة من وقت إلى آخر، وتحقيق إنجازات جزئية، والدخول في التعامل مع الواقع بسياسة ردة الفعل والقرارات غير المدروسة أو الناقصة، فتحديد أين نحن الآن؟ وإلى أين يجب أن تسير المؤسسة؟ وما هي الصعوبات الموجودة؟ وما هي الإمكانات المتوافرة؟ وما هي الفرص المتاحة؟ كل هذا يؤثر في اختيار الأهداف المناسبة. ولاشك أن هذه عمليات متشعبة وبحاجة إلى جهد وعمل وتفكير ومعلومات، فالتخطيط عمل يستنفد الكثير وذلك شيء لابد منه؛ لأنه عمود للتنفيذ الناجح وللإنجازات الكثيرة.

إن اختيار الأهداف والتأثير في اختيارها مرتبط ليس بفرد أو إدارة بل يجب أن يشترك فيه أكثر من مستوى إداري أو أكثر من إدارة، ومن المنطق أن تؤثر في تحديد كل هدف بصورة أكبر الجهة الأكثر خبرة وعلماً في مجال الهدف، فتحديد هدف علمي مثلاً لعنصر برنامج علمي هو بشكل عام من اختصاص الإدارة البحثية المعنية فهي التي على إطلاع بالأبحاث في هذا المجال محلياً وعالمياً، فتحديد الهدف كماً ووقتاً ونوعاً هو

مــن اختصاصها، وتأثير الإدارة العليا وإدارة السياســات والتخطيط غالباً ما يكون تأثيراً قليــلاً في ذلك الهدف من الناحية العلميــة في حين أن دور الإدارة العليا وإدارة السياسات والتخطيــط يكون كبــيراً في الجوانب الإدارية للهدف، والمتعلقة بارتباط الهدف بالناحيتين الاجتماعيــة والاقتصاديــة في الكويت وكذلك دورهما الكبير في وضع معايير المفاضلة بين عــدة أهداف علمية وإداريــة، وتوزيع الموارد المتاحة على هذه الأهــداف. وفي كل الأحوال التخطيــط عملية جماعية تشــارك فيه مختلف الأطراف المعنية. ولاشــك أن الاقتناعات الشخصية وكذلك المصالح الشخصية واستعداد الفرد للدفاع عن الأهداف التي يقترحها وغــير ذلك أمور تؤثــر في تحديد أهداف المؤسسة وتعمل في وضع أهداف خاطئة في كثير من الأحيان.

الطرق المستخدمة لتحديد الأهداف:

1 - الاعتماد على الأداء في الماضي.

2 - التنبؤ بالمستقبل.

3 - استغلال الموارد المتاحة بأقصى طاقة ممكنة.

4 - احتياجات وتوقعات الجهات المستفيدة.

5 - المقارنة بأداء مؤسسات مماثلة.

لماذا يعتبر ترتيب الأولويات عملية صعبة؟

1 - الأهداف والطموحات كثيرة ومتنوعة ومتناقضة.

2 - اختــلاف المؤهــلات والخــبرات والاقتناعات الفرديــة للعاملــين في المؤسسة (زراعة، أسماك، طاقة،.... الخ).

3 - الاختلاف في فهم الرسالة وأهداف المؤسسة.

4 - عدم رغبة البعض في الدفاع عن قناعاتهم.

5 - القائمة السرية أهداف غير معلنة (مصالح شخصية، طموحات شخصية، عداوات.... الخ)

6 - عدم الرغبة في اتخاذ قرارات فورية في بعض المجالات والرغبة في تأجيلها.

«من الغريب أننا لا نستغل الأغلبية الساحقة من قدراتنا كشعوب وحكومات ومؤسسات وإدارات وأفــراد، ودائماً نضــع معوقات، فبإمكان الفرد منا أن يقرأ ثلاثين كتاباً سنوياً مع أن أغلبيتنا لا تقرأ حتى كتاب واحد. وباختصار في عقولنا طاقات كبيرة غير مستغلة وفي عضلاتنــا طاقات كبيرة غير مستغلة وبإمكاننا فعــلاً تحقيق قفزات إذا صححنا عقائدنا

وأخلصنا لأنفسنا ومؤسساتنا وأوطاننا فلا تضعوا أهدافاً متواضعة لأنفسكم ومؤسساتكم ووطنكم لا أدعو إلى الطموحات الخيالية ولكننا بإمكاننا أن نحقق الكثير والعائق الرئيسي هو نحن بكسلنا وتشاؤمنا وأعذارنا التي لا تنتهي».

الإدارة بالأهداف:

قدم «بيتر دراكر» منذ أكثر من ثلاثين سنة مدخلاً يعتمد على استخدام الأهداف في إدارة المديرين أطلق عليه «الإدارة بالأهداف» Management by Objectives، فقد لاحظ «دراكر» أن المطلب الأساسي لإدارة المديرين هو التحديد المقدم للنتائج والاعتماد على الرقابة الذاتية. وقد انتشر استخدام هذه الفكرة ولاقت قبولاً من منظمات الأعمال كالمستشفيات والجامعات والبنوك والحكومات. ورغم أن فلسفة الإدارة بالأهداف ظلت كما هي منذ أن قدمها «دراكر» إلا أنها ظهرت تحت مسميات متعددة منها «الإدارة بالنتائج» وتخطيط ورقابة العمل «والأهداف والإستراتيجيات والتكتيك» و«ميثاق المحاسبة» وغيرها.

تعريف الإدارة بالأهداف:

«عملية يقوم بواسطتها الرئيس والمديرون والمرؤوسون في منظمة ما، بالمشاركة بتحديد أهدافها وتعريف الميادين الرئيسية لمسؤولية كل فرد في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه المقاييس كمرشد لتشغيل الوحدة وتقييم مشاركة كل عضو من أعضائها».

(6) الوسائل (Strategies):

تعتبر الوسائل أو الأساليب أحد الأبعاد الحيوية في تكوين عمل الإدارة حيث هي المعبر المستخدم في تحريك المواقف لإحداث التغير المتوافق مع أهدافها المختارة. فالإدارة تحاول أن تنتقل من الموقف السائد الذي تمارس فيه نشاطها إلى الموقف المستهدف الذي يصف النتائج والإنجازات التي قامت من أجلها بتحقيق هذا الانتقال. فلابد للإدارة من الالتجاء إلى وسائل وأساليب محددة الفعالية من جهة، ومتناسقة مع طبائع المواقف ومتطلباتها من جهة ثانية. فالإستراتيجية (الوسيلة) هي الأسلوب الذي ستتبعه المؤسسة لتحقيق هدف ما أما السياسة فهي عبارة عن مبدأ أو قناعة تؤمن بها المؤسسة، وعادة ما تكون السياسات محددة الاستراتيجيات المتاحة أي تقلل من عدد الاستراتيجيات المتاحة للوصول للأهداف المطلوبة. فإذا افترضنا مثلاً أن سياسة مؤسسة ما عدم فصل أي موظف فإن إستراتيجية

الترهيب بالفصل لتحقيق هدف زيادة الإنتاجية تصبح غير مقبولة. فلابد من البحث عن إستراتيجيات (وسائل) أخرى مثل زيادة الحوافز المادية والمعنوية وزيادة التدريب. ومن هنا يتبين لنا أن الأنشطة التي تختارها وتحددها الإدارة هي عبارة عن وسائل وطرق واتجاهات تعمل بها الإدارة لتحقيق الوصول إلى أهدافها حسب معطياتها وإمكاناتها المالية والبشرية، ويمكن توضيح صياغة الوسائل ببعض الأمثلة التالية:

مثال (1) :

الهدف: زيادة نسبة الكويتيين بنسبة 5٪ سنوياً

الوسائل: 1 – طلب وظائف جديدة من الحكومة لتوظيف الكويتيين.

2 – تقليل توظيف غير الكويتيين أو إيقاف توظيفهم.

3 – زيادة الحوافز.

فتحقيق هدف الزيادة يمكن أن يتم بأحد الوسائل أو بوسيلتين أو ثلاث وسائل مجتمعة، واختيار القرار في اتخاذ الوسيلة أو البديل يعتمد على الدراسات وتوافر المعلومات والخبرة، فمثلاً معرفة الوضع السياسي والاقتصادي العام تبين احتمالية النجاح في الوسيلة الأولى، والمعرفة بتوافر نوعية الكفاءات المطلوبة للعمل عند الكويتيين تساهم في إمكانية اختيار الوسيلة الثانية وهكذا.

مثال (2) :

الهدف: زيادة المياه الجوفية بمعدل 2 مليون جالون إمبراطوري خلال سنتين في منطقة الصليبية.

الوسائل: 1 – ضخ المياه الزائدة عن الحاجة والمنتجة من محطات التحلية في الأرض (الشحن الاصطناعي Artificial Recharge).

2 – وضع أسس وقواعد سحب المياه الجوفية كماً ونوعاً.

مثال (3) :

الهدف: خفض تكلفة إنتاج طن من سمك الهامور بنسبة 30٪ عن التكلفة الحالية خلال خمس سنوات.

الوسائل: 1 – إجراء الأبحاث المتعلقة بتقليل السمك التالف بسبب المرض.

2 – إيجاد بدائل جديدة ورخيصة لتغذية الأسماك.

(7) الأعمال التنفيذية:

إذا كان الهدف زيادة العاملين الكويتيين بنسبة 5٪ خلال سنة، وكانت الوسيلة (الإستراتيجية) هي طلب وظائف جديدة من الحكومة فإن الإجراءات أو الأعمال هي مجموع النشاطات التنفيذية من مراسلات واجتماعات واتصالات.... الخ التي سيتم اتخاذها لتحقيق هذا الهدف. فالإجراءات تحدد من سيقوم بهذا العمل؟ ومتى؟ وما هي الاستعدادات؟ وسيتم الاتصال بمن؟... الخ. إن العملية التخطيطية تكتمل بالإجراءات (الأعمال التنفيذية المطلوبة). فوضع هدف زيادة الإنتاجية بنسبة 30٪ في مؤسسة خلال سنتين يجب أن يكتمل باستراتيجيات واضحة وإجراءات محددة وأهداف صغيرة لبعض الإدارات أو كلها في بيان نسبة مساهمتها في تحقيق هذا الهدف الكبير والوصول إلى هذا لا يساهم فقط في ربط التخطيط وأهدافه بالواقع بل يجعل إعداد الخطط وأهدافها واستراتيجياتها وإجراءاتها عملية واضحة ومفهومة، شارك في إعدادها عدد كبير من مستويات إدارية مختلفة.

الغرض من الأعمال التنفيذية:

- تحديد الواجب حدوثه حتى تتحقق الأهداف.
- تعمل خطة العمل كمركبة للاتصالات.
- اختبار مدى واقعية الهدف وصوابه.

خطط العمل تعمل على زيادة العقلانية في تحديد مايلي:

1 - هل بالإمكان إنجاز هذا الهدف في الفترة المتوقعة له؟
2 - هل المعلومات والمهارات المطلوبة لانجاز الخطة معروفة في المؤسسة؟
3 - هل الموارد المطلوبة متوافرة أو يمكن توفيرها؟
4 - هل المعلومات الضرورية معروفة؟
5 - هل هناك طرق أخرى للوصول للهدف يجب التعرف عليها؟

خطة العمل:

عندما يتم تحديد الأهداف التشغيلية بوضوح كنقطة محورية لأي خطة تشغيلية، ويتم تحديدها كنتائج مرغوبة ومحددة ويمكن قياسها يمكن اعتبار الأهداف المنطقة المرغوب الوصول إليها، واعتبار خطة العمل هي كيفية الوصول إلى ذلك وبالتالي فخطط العمل

هي الطرق المحددة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف. وتتصف خطط العمل بما يلي:

- تحديد الخطوات أو الأعمال المطلوبة.
- من سيكون المسؤول عن إنجاز هذه الأعمال؟
- متى سيتم تنفيذ هذه الخطوات (الأعمال)؟
- ما هي الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الأعمال؟
- ما هي الآلية المطلوبة للتأكد من رقابة الإنجاز على هذه الأعمال؟

نماذج خطة العمل:

صممت نماذج خطة العمل لتحديد العوامل الرئيسية المطلوب تضمينها خطة العمل، وهي عادة ما تكون بسيطة ومرنة بما فيه الكفاية حتى يمكن إجراء تعديلات عليها تلبي احتياجات المديرين. وعادة ما يكون النموذج ثابتاً ويوضع استجابة لنظام معتمد. إن وضع نماذج مرنة لخطة العمل يهدف إلى إنجاز الأعمال المطلوبة بطريقة فعالة ويوضح الجدول (1) الطريقة الشائعة في إعداد خطة العمل وهناك نماذج آخر كما هو موضح في الجدول (2).

جدول رقم (1) يوضح نموذج خطة عمل بسيطة

المهمة والخطوات	الأفراد المسؤولون	تاريخ الانتهاء

جدول رقم (2) نموذج خطة عمل

الخطوات العملية	المسؤولون		المسؤولون		المسؤولون		التغذية المسترجعة
	الرئيسي	الآخرون	الرئيسي	الآخرون	الرئيسي	الآخرون	

(٨) الإستراتيجية والسياسة

السياسة / السياسات هي عبارة عن مبدأ أو مبادئ تؤمن بها المؤسسة، فالسياسات تعمل علـى ترشيد القرارات خلال المؤسسـة وتساهم في تحقيق أغراضها. فاللوائح والإرشادات والإجراءات المكتوبة والتي تحكم أعمال المؤسسة هي جزء من سياسات المؤسسة واقتناعاتها فمثلاً قد يكون من مبادئ المؤسسة عدم التفريق بين الرجال والنساء في التوظيف أو الترقية أو يكـون من مبادئ المؤسسـة معاقبة المقصر في عمله بغض النظر عن جنسيته أو العكس. وليس بالضرورة أن تكون السياسات كلها جيدة بل بعضها قد يكون ذا مردود سيء، عموماً فالسياســات عادة ما تحد من الإستراتيجيات (الوسائل) المقبولة إدارياً ومجتمعياً للوصول إلى الأهداف المطلوبة ولذلك يجب على المشاركين في العملية التخطيطية أن يعرفوا البيئة التــي يعملـون بها وهذا لا يعنــي بالضرورة الاستســلام لهذه البيئة ولكـن الواقعية قضية مطلوبة حتى لا يبقى التخطيط عملاً نظرياً لا علاقة له بالواقع.

(٩) الـرؤيـة:

«الرؤيـة عبـارة عن مزيج من بعض الأهـداف العامة والقيم والأمـاني التي تسعى لها المؤسسـة هذا بالإضافة إلى عبارات حماسيـة أو عاطفية. وأفضل ألا يتم استخدامها أو اعتبارها جزء من العملية التخطيطية».

رؤيــة: كان عام 1990 «عام المستقبل» بالنسبة للجمعية الأمريكية – التدريب والتطوير – عندما كرست تلك السنة لتطوير رؤية مستقبلية لعام 2000 م. واشترك في رسم الصورة المستقبليـة للجمعيـة أكثر من أربعمئة شخص مـن الإدارة العليا وأعضـاء مجلس الإدارة والمشتركين في الجمعية، كما اشترك أكثر من مئة وخمسين فرعاً للجمعية. وبعد التوصل إلى الرؤية المستقبلية وضعت الجمعية خطة عمل تنفيذية على مدى عشر سنوات القادمة. وهذه بعض الاقتباسات من عملية بلورة الرؤية للجمعية:

رؤيتنا لعام 2000: نحن جمعية عالمية رائدة في مجال التدريب وتطوير الأداء.

مهمتنــا: توفير المهارات القياديـة للأفراد والمؤسسات لتحقيق كفـاءة عالية في الأداء والإنجاز.

قيمنـا: نحن نحترم كرامة الفرد وقيمته وقدراته على العمل.

– نحترم اختلاف القدرات بين الأفراد ونعتبره مصدر قوة وإبداع.

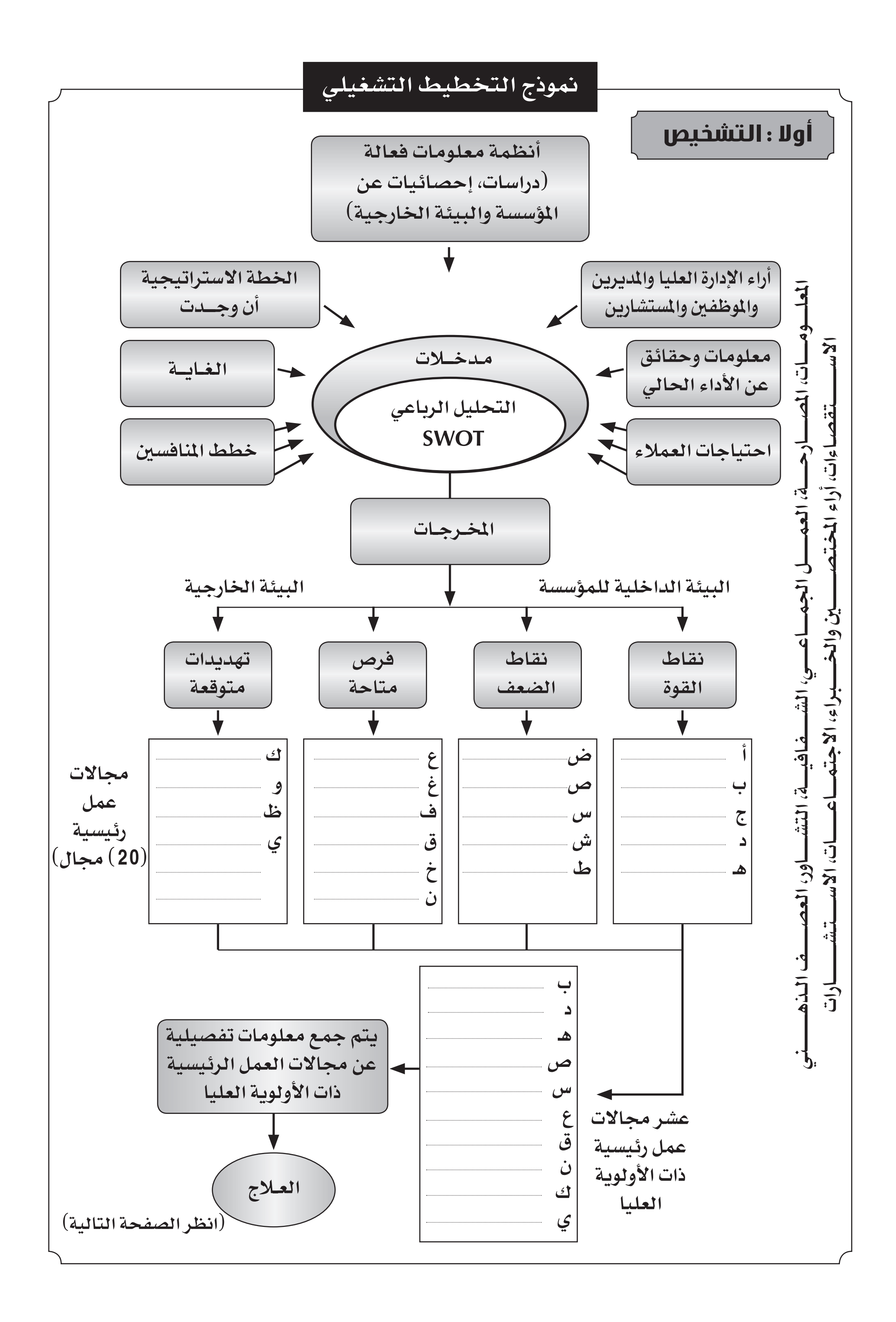
– نؤمن أن تطوير الفرد أساس تطوير المؤسسة.

- نؤمـن كذلـك بأن على المؤسسة أن تتيح للفرد فرص النمـو والتطور ليصل بقدراته إلى أقصى مدى ممكن.
- نعتقد أن العمل الجماعي ضروري لتحقيق قيمنا.
- نؤمن بأن تحسين جودة الحياة ورفع مستوى المعيشة في المجتمع يتطلب أن تكون مؤسساته منافسة وناجحة، وهذا لا يتحقق إلا بمساهمة القوى البشرية بكل طاقاتها.
- نحن نجزم بأن التعلم عملية مستمرة أبداً.
- تعتبر جمع المعلومات ودراستها ذات قيمة وأهمية لتطوير الحقل الذي نعمل فيه.
- نعرف قيمة الجمعية ودورها الرائد القيادي في دمج الأفراد والمؤسسات مع المثل العليا والأهداف السامية التي تحقق النجاح والتقدم للمؤسسات والمجتمع ككل.
- نحن نؤمن بأن هناك علاقة وطيدة بين تدريب القوى البشرية وتطويرها وأداء المؤسسة والفرد.
- نحن نعتبر جمعيتنا مثالاً يحتذى به في تحقيق هذه القيم كلها.

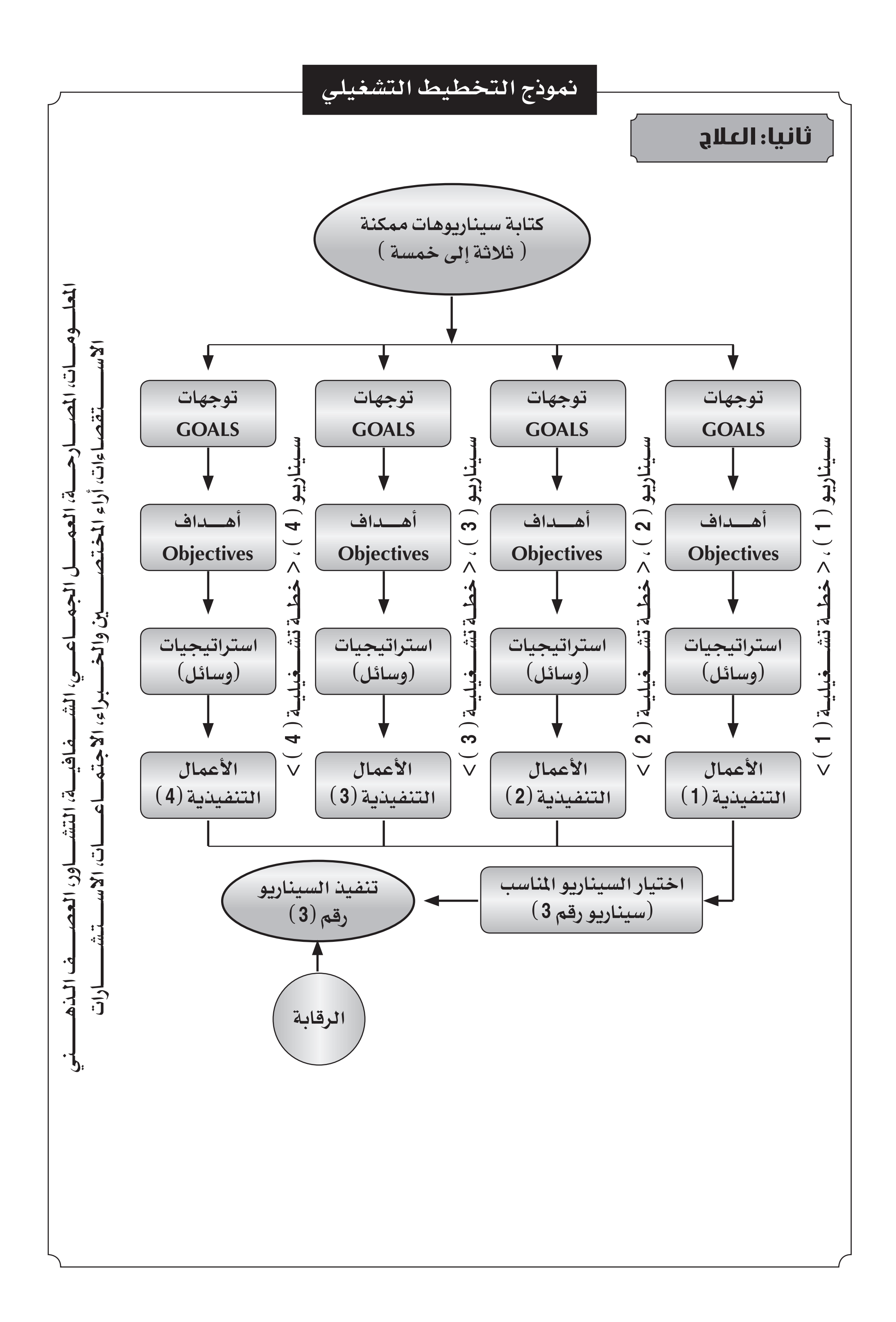
التغيير عملية شاملة:

أهداف صحيحة مهارات مناسبة حوافز فعالة موارد كافية أعمال تنفيذية

	+ الأهداف	+ المهارات	+ الحوافز	+ الموارد	+ خطة العمل
التغيير	✓	✓	✓	✓	✓
اضياع	X	✓	✓	✓	✓
القلق	✓	X	✓	✓	✓
التغيير البطئ	✓	✓	X	✓	✓
الإحباط	✓	✓	✓	X	✓
بدايات خاطئة	✓	✓	✓	✓	X



(انظر الصفحة التالية)



نموذج التخطيط التشغيلي
ثانيا: العلاج
كتابة سيناريوهات ممكنة
(ثلاثة إلى خمسة)
توجهات GOALS
أهـــداف Objectives
استراتيجيات (وسائل)
الأعمال التنفيذية (1)
الأعمال التنفيذية (2)
الأعمال التنفيذية (3)
الأعمال التنفيذية (4)
سيناريو (1) ، < خطة تشغيلية (1) >
سيناريو (2) ، < خطة تشغيلية (2) >
سيناريو (3) ، < خطة تشغيلية (3) >
سيناريو (4) ، < خطة تشغيلية (4) >
اختيار السيناريو المناسب
(سيناريو رقم 3)
تنفيذ السيناريو
رقم (3)
الرقابة
المعلومات، المصارحة، العمل الجماعي، الشفافية، التشاور، العصف الذهني
الاستقصاءات، أراء المختصين والخبراء، الاجتماعات، الاستشارات

الفَصْلُ الثَّالِثُ

التحليل الاستراتيجي الرباعي

التحليل الاستراتيجي الرباعي
«التشغيلي»

الفعاليــة والكفـاءة

الفعاليــة Efficiency: عمــل الأشيــاء بطريقة صحيحة وذلك من خــلال إدارة ممتازة تتعامــل بإتقان مع نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة. فالفعالية هي عمل الأشياء بصورة صحيحة أي إتقان العمل.

وبالنسبة للمشاريع البحثية فإن تنفيذ المشاريع بصورة صحيحة من حيث جودة التجارب والتقاريــر واستخــدام العمالة المناسبة كما ونوعا وإنجازهــا في الأوقات المعتمدة، كل هذا وغــيره يعكس فعالية مرتفعــة؛ لأنه أدى العمل المطلوب تنفيذه بصــورة صحيحة، وفعالية عنصر البرنامج والبرنامج هي في حجم ونوعية المشاريع وفعالية استخدام الموارد البشرية والمالية ودرجة الاهتمام بالتدريب وخاصة التدريب أثناء العمل وغير ذلك.

الكفــاءة Effectiveness: عمــل الأشيــاء الصحيحــة من خلال تعامــل واع وحكيم مع الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية (على سبيل المثال اختِيار أفضل الأفــكار البحثيــة التي تحتاجها الكويت) فالكفاءة هي عمــل الأشياء الصحيحة أي اختيار العمــل المناسب. وهي اختيار المشاريع الصحيحة بين عشرات أو مئات المشاريع المقترحة، فالكفــاءة العالية تعني أن المشاريع المختارة هي أهــم المشاريع التي تحتاجها الكويت حيث تتوافر فيها جميع أو أغلب عوامل الاختيار الصحيحة التي تحقق منافع علمية أو اقتصادية أو اجتماعية أو كل أو أغلب هذه المنافع وكذلك الأمر بالنسبة لعناصر البرامج والبرامج.

من الضروري ذكر هذه الملاحظات:

1 – لضمــان الحيادية في اختيار عوامــل الكفاءة أو الفعالية فلا بد من مشاركة أكبر عدد ممكن من ذوي الخبرة والتخصصات في تحديد العوامل وأوزانها.

2 – النظــرة الشمولية للبحث العلمي أي التعرف على السياسات العلمية والتكنولوجية في الــدول المتقدمــة والنامية تساهم في واقعية تحديد عوامــل الكفاءة، فزيادة الوعي في مجــالي التخطيط للبحث العلمي وتجاربة والعوامــل المؤثرة فيه من عوامل اقتصادية وسياسية وعلمية عملية ضرورية.

3 – الاهتمام بعوامل الكفاءة يعني الابتعاد جزئيا عن التفكير كعلماء فقط أي من الضروري أن نهتم باحتياجات المجتمع والنظرة لها من زوايا اقتصادية واجتماعية وسياسية.

الكفاءة والفعالية
Effectiveness and Efficiency

كفاءة عالية Effective	كفاءة ضعيفة Ineffective	
يعيــش Survive	يموت سريعا Die Quickly	فعالية ضعيفة Inefficient
ينمو بقوة Thrive	يموت ببطء Die Slowly	فعالية عالية Efficient

التحليل الاستراتيجي الرباعي

التحليـل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) هو دراسـة المعلومات والبيانات والآراء للتعرف علـى نقــاط القوة والضعف فـي المؤسسـة، وكذلك التعرف علـى الفـرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة (البيئة الخارجية). وسنعرّف بداية المصطلحات الآتية:

نقاط القوة: (Strength) وهي تتعلق بالمزايا الموجودة في المؤسسة أو الإدارة أو الدائرة وهــذه القــوة قد تكــون مـوارد بشرية متميــزة أو نظم معلومات متطــورة أو دعم مالي حكومــي قــوي أو خبـرة بحثيـة متراكمـة في مجال بحثي أو تجهيزات مختبرية متطورة أو رواتـب عاليــة.

نقاط الضعف: (Weakness) وهي صعوبات داخليـة، وقد تشمل مجالات بحثية أو مالية أو بشريـة أو إدارية فقد تكون العمالـة فـي دائـرة مـا حديثـة وقليلـة الخبـرة أوهناك نقص في بعض التخصصات أو وجـود لوائح وأنظمة معقـدة، أو انخفاض في إنتاجية العاملين.

الفرص المتاحة: (Opportunities) وهـي تتعلق بالبيئـة خارج المؤسسة مثل هل هناك أســواق جديـدة لم ندخلهـا؟ وهل هنـاك عمالـة عنــد الجهـات المستفيـدة يمكن الاستفادة منهــا؟ وما هــي الأبحـاث التي تحتاجهــا الخطـة الخمسية الجديدة للدولــة؟ وهـل هنـاك إمكانيــة للتعــاون مع معاهد أبحـاث خليجيـة أو عالميـة؟ ما تم ذكره هي أسئلة تتعلق بمعهد بحثي أما بالنسبة للمؤسسات التجارية والصناعية فعليها معرفة احتياجات عملائها سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

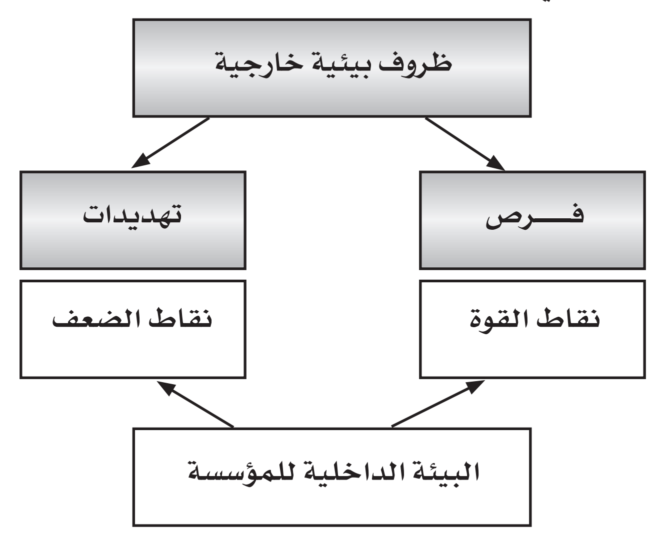
التهديـدات: (Threats) التهديـدات والقيـود هي معوقات في البيئـة الخارجية يجب دراستهـا لتجنبها أو وضع حلـول لها مثل نقص التمويل البحثي لدى الجهات المستفيدة ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي وعدم وضوح الأولويات البحثية على مستوى الدولة أو عند الجهات المستفيدة.

S.W.O.T ANALYSIS

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

الغرض من تحليل (SWOT)

هـو التأكد من المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية لها كما هو واضح في الشكل التالي:



«تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف»

ومن هذه التعريفات نستطيع القول أن التحليل الاستراتيجي الرباعي هو دراسة الواقع والمستقبل دراسة شمولية، والوصول إلى حقائقه يتطلب جهوداً هائلة ومعلومات ضخمة وإحصائيات وتنبؤات مستقبلية. وهو يشمل مجالات بحثية وإدارية ومالية وبشرية. فعلى سبيل المثال من الضروري أن نعرف في المجال البحثي الاحتياجات البحثية للجهات المستفيدة في الدولة، وأحدث الأبحاث العالمية والمؤهلات البحثية المتوافرة عندنا... الخ. وكلما كانت المعلومات المتوافرة صحيحة وواضحة ومدعمة بالإحصائيات والأرقام كلما استطعنا وضع خطط إستراتيجية وتشغيلية على مستوي عالٍ من الدقة والصواب، فيتم استغلال نقاط القوة وتعزيزها لأقصى حد ممكن ويتم كذلك وضع الخطط للتخلص من نقاط الضعف أو التقليل منها. كما يتم تنظيم العمل لاستغلال أفضل الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المتوقعة وتقليل آثارها. وتحتاج كل مؤسسة لأنظمة معلومات تعطيها معلومات صحيحة وشاملة وكافية عن بيئة المؤسسة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة.

والتحليل الاستراتيجي الرباعي السليم هو العمود الفقري للخطط الإستراتيجية والتشغيلية وله تأثير كبير حتى على رسالة المؤسسة وهو الأساس للتوجهات والأهداف التخطيطية. فالتحليل الإستراتيجي الرباعي قد يبين أن الوضع الموجود يتطلب تغيير رسالة المؤسسة Mission؛ لوجود مثلاً نقاط ضعف تمنع تحقيق الرسالة أو حتى لوجود نقاط قوة تعطي فوائد أكثر لو تم استخدامها في مجال آخر غير رسالة المؤسسة الأصلية.

- التشخيص قبل العلاج
- معرفة المشكلة نصف الحل.
- التشخيص الصحيح من أصعب الأمور، علينا قراءة الواقع كما هو لا كما نراه. وعلينا أن نفهم القوانين المؤثرة في هذا الواقع لا القوانين التي نظن أنها تؤثر.

الدراسات العلمية

نحتاج الكثير من الدراسات العلمية التي يعملها أفراد وفرق عمل سواء في المؤسسة ومن خارجها كمستشارين وجهات مستفيدة ومكاتب استشارية. فكلما زادت الدراسات العلمية زاد العلم واقتربنا كثيراً من صورة الواقع الحالي الحقيقية وكذلك الصور الحقيقية للمستقبل، وابتعدنا عن الآراء والظنون والحسابات الخاطئة والنظرة السطحية أو الجزئية والتجارب الفردية. وكثيرٍ من الدراسات الموجودة ليست علمية لأسباب مختلفة منها:

1 – عدم حيادية العاملين في هذه الدراسات.
2 – نقص المعلومات المتوافرة لها
3 – نقص الميزانيات.
4 – نقص عدد فريق العمل.
5 – قصر المدة الزمنية التي تم إجراء الدراسة فيها.
6 – عدم تعاون بعض الإدارات أو الجهات.
7 – خوف بعض العاملين من التكلم بصراحة.
8 – بعض المعلومات خاطئة... إلخ

خطوات إعداد التحليل الاستراتيجي الرباعي

1) توفير أكبر كمية ممكنة من الدراسات والمعلومات للعاملين في المؤسسة، خاصة لمن لهم علاقة بالخطة التشغيلية، ومن هذه المعلومات الخطة الإستراتيجية إن وجدت.
2) حوارات مكثفة أفقية ورأسية ومع الجهات المستفيدة.
3) اطـرح أفكار جديدة ومبتكـرة في التخطيط كأهداف وأساليب، ثم تطويرها وترجمتها إلى واقع.
4) اجتماعات، ندوات، استقصاءات، العصف الذهني.
5) إعداد ومناقشة أوراق عمل حول الموضوعات الرئيسة في المؤسسة.
6) التحليل الإستراتيجي الرباعي: تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
7) تحديـد أهـم نقاط القـوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثـرة على عمل المؤسسة، وترتيبها حسب الأولوية، واختيار أهم عشر منها وترك الباقي ليتم التعامل معها على مستوى الخطط التشغيلية للإدارات.
8) جمع المعلومات الكثيرة عن الأولويات العشر، وتعتبر هذه الأولويات هي مجالات العمل الرئيسية.

هــذه مرحلة المعلومات والقراءة والمناقشات والدراسات والتفكير وليس كتابة الأهداف والاستراتيجيات وخطة العمل.

وحتى ننجح في عملية التحليل الاستراتيجي الرباعي لابد الحذر من:

(1) الإحصائيات الكاذبة: ثمة كذبة صغيرة وكذبة متوسطة وكذبة كبيرة وهي الإحصائيات الخاطئة التي تبين نقاط قوة أو ضعف أو فرص أو تهديدات وهمية فهناك إحصائيات نافعة وإحصائيات ضارة.

(2) الآراء: الآراء جميلة ومفيدة ولكننا بحاجة للوصول للحقائق لا الآراء. إن الحقائق بحاجة إلى دراسات فيها تحليل وأرقام وشرح وافٍ.

(3) النظرة الجزئية: كثير من المسؤولين والموظفين يرون الأمور من زاوية عملهم وتخصصهم، ولا بد من رؤية كثير من الموضوعات الرئيسية من زوايا مختلفة علمية ومالية وبشرية وغير ذلك.

دراسة حالة:

(1) عمل فريق العمل لمدة خمسة شهور بواقع يوم في الأسبوع، وتوزيع دوائر المعهد على فريق العمل.

(2) تم تزويد فريق العمل ببعض البرامج الإستراتيجية والدراسات التخطيطية، وتم مناقشة بعض الموضوعات العلمية والمالية والإدارية في المعهد.

(3) اعتمدت الدراسة أساساً على تجميع المعلومات من مصدرين: الأول: تحليل الاستقصاءات، والثاني: المقابلات الشخصية مع بعض المديرين والباحثين والمهنيين، وهذا حتى تأتي الدراسة موضوعية وبعيدة عن الاجتهادات الفردية.

(4) طلب من فريق العمل التركيز على الجوانب البحثية وإعطاء الأولوية في الاهتمام مقارنة بالجوانب المالية والإدارية.

(5) يعتبر هذا التحليل هو دراسة أولية تعطي جزءاً من الصورة لواقع الدوائر البحثية حيث أن فريق العمل لم تتوافر له الإمكانات الكافية من معلومات وإحصائيات ووقت. وهذه دعوة للإدارات البحثية للتعمق في هذا التحليل وتطويره (أنظر جدول رقم 3) واستخدام نتائجه سنوياً في تطوير الخطط التشغيلية والبرامج الإستراتيجية.

(6) اعتمدت هذه الدراسة بدرجة كبيرة على قراءة الواقع لا الوثائق والأوراق فهي نقله نوعية في عمل مكتب تخطيط البرامج للعمل بالتعاون والمشاركة مع الدوائر البحثية سواء في تصميم الاستقصاء أو تنفيذه وفي تبادل وجهات النظر مع أكبر عدد ممكن من العاملين في البحث العلمي.

(7) من خلال أسئلة الاستقصاء تم إيصال رسائل للمديرين والباحثين والمهنيين والفنيين تدعو إلى التدريب أثناء العمل، وتشجيع المشاريع الصغيرة والاهتمام بترتيب الأولويات وتقوية الاتصالات.

(8) من الواضح في التقارير المكتوبة أن هناك اختلافات كبيرة في نقاط القوة أو الضعف أو الفرص المتاحة أو التهديدات بين دائرة وأخرى مما يتطلب معالجة مختلفة لأوضاع كل دائرة على حدة.

نقاط الضعف:

1 - ليس هناك ترتيب للأولويات في أغلب الدوائر البحثية.
2 - كثير من الدوائر تشكو من نقص العمالة.
3 - طول الفترة التي تستغرقها تحول فكرة إلى مشروع بحثي جار.

نقاط القوة:

1 - تنوع مجالات خبرة الباحثين في المعهد.
2 - توافر كثير من الأجهزة والمختبرات.
3 - طبيعة البحث العلمي بعيدة عن الروتين والملل، وفيها تفرغ تام للبحث العلمي.
4 - القدرة على عمل مشاريع مجانية للجهات المستفيدة؛ وذلك لتوافر موارد حكومية للمعهد.

التهديدات:

1 - عدم وضوح الأولويات البحثية للجهات المستفيدة.
2 - نقص ميزانية الأبحاث عند الجهات المستفيدة.
3 - ضعف اقتناع مجلس الأمة والحكومة بأهمية البحث.

الفرص المتاحة:

1 - التعاون الكبير مع المؤسسات البحثية الخليجية.

فريق العمل التخطيطي الرئيسي

فريق العمل المتخصص بإعداد الخطة التشغيلية أو الإستراتيجية هو المطبخ الذي يتم فيه إعداد الخطة. ومن المهم أن يتصف بما يلي:

- **لماذا أفراد من تخصصات متنوعة؟ (علمية، إدارية، مالية، إعلامية....إلخ)؟**

- العمل التخطيطي هو عمل يتعلق بالمؤسسة ككل، ويعطي وزناً أكبر للتخصصات الأكثر أهمية في عمل المؤسسة (كأعداد) من دون تجاهل التخصصات الأخرى.

- **لماذا أفراد ذوي خبرة مع بعض الدماء الشابة؟**

- ذوو الخبرة لديهم معرفة كبيرة في واقع المؤسسة والبيئة المحيطة بها فسيكونون أكثر واقعية وصواب إذا أخلصوا في وضع الأهداف والأساليب الصحيحة أما الدماء

الشابة ففائدتهم تتمثل في زيادة الحماس وإعطاء أفكار جديدة.

- **لماذا أفراد موضوعيين ومخلصين؟**

– ليس هدف التخطيط إرضاء بعض المسئولين وتأييد أهدافهم، وليس هو مجال للمجاملات وتجاهل السلبيات الموجودة، وإذا تم اختيار أفراد موالين للمسئولين فإن التخطيط سيكون محدود الفائدة أو بلا فائدة، وهدف التخطيط هو التعامل بأسلوب علمي مع قضايانا وأهدافنا، والأسلوب العلمي لا يعني المثالية أو معالجة الصعوبات والمشاكل بطريقة تشهيرية.

- **ألا يقل عدد الأفراد عن عشرة في فريق العمل التخصصي الرئيسي**

– حتى يكون هناك تنوع في الخبرات والتخصصات والعمر، وحتى يكون هناك تمثيل أفضل لمختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

– ألا يكون فيهم مديرون

لأن جزءا من التخطيط تقييم الوضع الحالي وجزءاً آخر وضع أهداف مستقبلية، والمديرون مسؤولون جزئياً عن الواقع؛ ولذلك لن يستطيعوا أن يكونوا «الخصم والحكم».

– أن يتم تدريبهم تدريبا مكثفا على مفاهيم التخطيط الأساسية.

كثير من العلميين والإداريين والماليين... إلخ لا يعرفون بديهيات التخطيط، ولا يفرقون بين التوجهات والأهداف وغير ذلك؛ ولهذا هم بحاجة إلى تدريب مكثف حتى يستطيعوا القيام بدورهم في إعداد الخطة.

– أن يتم تزويدهم بكمية كبيرة من المعلومات عن المؤسسة

من الضروري تعريف أعضاء الفريق بإنجازات المؤسسة وسلبياتها والدراسات التي تمت والمشاكل التي تواجهها، ورأي الجهات المستفيدة والعملاء وغير ذلك؛ حتى يكون لديهم معرفة شمولية بواقع المؤسسة. فلا تخطيط بلا معلومات كثيرة، وخبرة الأفراد عادة ما تكون مقصورة على مجال عملهم، وكذلك مطلوب عمل لقاءات واجتماعات وحوارات وزيارات مكثفة مع العاملين في المؤسسة وكذلك الجهات المستفيدة حتى لا يعتمدوا فقط على التقارير الرسمية.

– وجود فرق عمل مساندة كثيرة

يحتاج العمل التخطيطي جهود عمل كبيرة من الوحدات التنظيمية، وهذا يتطلب فرق عمل كثيرة تتخصص في أمور مختلفة، وتقوم كذلك بعمل دراسات مفصلة عن بعض الجوانب خلال عملية التخطيط. والعملية التخطيطية بحد ذاتها ذات فوائد

كبيرة فهي تساهم في تحقيق إنجازات كبيرة للمؤسسة وبالتالي فالمشاركة الجماعية والكبيرة من العاملين ضرورية جداً.

- أن يتميز أفراد الفريق / الفرق بالإبداع والطموحات والحماس والتفاؤل والرغبة في التغيير، وأن يكونوا من المتميزين في أعمالهم؛ وذلك لأن التخطيط هو سعي لتحقيق إنجازات متميزة، وفاقد الشيء لا يعطيه؛ لأن المتشائم أو الكسول لا يصلح لهذه المهمة، وقد يعطي أهدافا متواضعة وأساليب روتينية.
- أن يكون دورهم منسقاً ومنظماً وليس»مخطط“

العملية التخطيطية هي الساحة التي تتفاعل فيها أراء العاملين في المؤسسة فهي عمل جماعي كبير، ودور فريق العمل هو تنظيم التفاعلات وتطويرها، وإدارة العملية نحو تحديد الأهداف الصحيحة فهم لا يفكرون بالنيابة عن المؤسسة بل يشجعون المؤسسة على التفكير والإبداع وهم يسهلون عملية وضع الخطة وليسوا هم واضعيها.

- أن يكون لهم وزن واحترام في المؤسسة حتى يتجاوب ويثق الناس العاملين في العملية (التخطيط)
- أعضاء الفريق العمل الرئيسي: مستشارون، موظفون متميزون من الإدارات التنفيذية، موظفون من إدارة التخطيط.

الفصل الرابع

السيناريوهات

« الجداول التخطيطية »

مقدمــة

نسلــط هنــا الأضواء علــى الترابط بين العمليــات التخطيطية وكيفيــة تحقيق خطط ناجحــة لتطويــر الإنتاجية والتدريب والبحث العلمي وما سيأتي هــو أمثلة افتراضية. قد تبدو هذه العملية سهلة وبسيطة ولكن الأمر ليس كذلك حيث أن الأمر يحتاج إلى دراسات شاملــة ومتعمقــة للأوضاع الراهنــة في المؤسسة، ويتطلب نقاشــات علمية حول الأهداف المرغوب تحقيقها مستقبلاً وترتيب صحيح للأولويات، وتركيز الجهود على أهم الأولويات والتعرف على الوسائل (الإستراتيجيات) للوصول للأهداف وتحديد خطط العمل وتحديد المسؤوليــات، وتوفير الموارد البشرية والماليــة لتنفيذ خطط العمل، كما أن هناك مؤشرات غير صحيحة أو غير دقيقة لا تحقق مجال عمل النتائج المطلوب كما أن بعض الأهداف أو التوجهات المطلوبة من المؤسسة قد تكون خارج نطاق تخصصها ورسالتها.

نماذج من الجداول التخطيطة

جدول رقم (3)

مجالات العمل الرئيسية	مؤشرات الأداء	التوجهات	الوضع الحالي	الأهداف	الوسيلة	خطـــة العمـــل
الإنتاجية	(1) عدد المشاريع	زيادة عدد المشاريع	50 مشروعاً	80 مشروعاً	(1) تمويل بعض المشاريع الداخلية كلياً من المعهد	(1) يفرض على كل ادارة تمويل 5 مشاريع صغيرة خلال 3 شهور الأولى من السنة المالية (2) يطلب من الموظفين على درجة 13 كتابة مقترحات بمشاريع صغيرة (3) تمويل بعض المشاريع المتوسطة والكبيرة داخلياً، وايجاد لجنة ترتيب هذه المشاريع حسب الأولوية
الإنتاجية	2 – نسبة استخدام الميزانية على المشاريع الجارية	زيادة ٪ استخدام الميزانية المصروفة على المشاريع الجارية	٪35	٪50	1 – تصرف معظم الميزانية على المشاريع الجارية 2 – تقليل تكلفة المشاريع على الجهات المستفيدة 3 – عمل مشاريع مشتركة مع جهات حكومية وخارجية	(1) اختيار المشاريع ذات الأولوية لتمويلها كلياً أو جزئياً سواء كانت مشاريع صغيرة، متوسطة، كبيرة: 1 – تخفيض نسبة مساهمة العملاء في المشاريع 2 – القبول بالمساهمات العينية من العميل 1 – اختيار المؤسسات والجهات المراد العمل بها. 2 – تحديد المشاريع المطلوبة 3 – الاتصال بالجهات ومراسلتها وعمل اتفاقيات
الإنتاجية	3- ٪ استخدام العمالة على المشاريع الجارية	زيادة نسبة استخدام العمالة على المشاريع الجارية	٪32	٪60	1 – زيادة عدد المشاريع الجارية. 2 – عمل حوافز للعاملين في المشاريع الجارية: أ – حوافز إيجابية ب – حوافز سلبية	أ – يحصل على امتياز- أداء أعلى من المستوى المطلوب من يعمل أكثر من 50٪ من وقته على المشاريع الجارية ب – يدخل 10–20٪ من الموظفين في الدائرة في منحنى تقييم الأداء في فئة أقل من المستوى المطلوب وضعيف

جدول رقم (4)

مجالات العمل الرئيسية	مؤشرات الأداء	التوجهات	الوضع الحالي	الأهداف	الوسيلة	خطـــة العمـــل
التدريب أثناء العمل	1- عدد البرامج التدريبية أثناء العمل	زيادة البرامج التدريبية	25	75	تصميم برامج تدريبية	- تقوم إدارة التدريب باختيار 75 احتياج تدريبي يمكن تنفيذهم من خلال التدريب أثناء العمل
	2- إعداد المحاضرات داخل الدائرة	زيادة عدد المحاضرات	2	9	إعداد المحاضرات	- تقوم كل دائرة بحثية وإدارية بعمل 9 محاضرات سنوياً لموظفيها يقوم بإعدادها وتنفيذها العاملين بالدائرة
	3- عدد المشاريع البحثية الصغيرة «للإدارات البحثية»	زيادة عدد المشاريع الصغيرة لكل دائرة	1	5	تنفيذ مشاريع صغيرة	- إلزام كل دائرة بحثية بعمل 5 مشاريع بحثية صغيرة يحددها مدير الدائرة بالاتفاق مع مدير الإدارة - إلزام كل مهني بعمل مشروع بحثي صغير كل سنتين على الأقل
	4- درجة معرفة الموظف بالأنشطة البحثية في دائرته	زيادة معرفة الموظف بالأنشطة في دائرته	معرفة محدودة	معرفة أكبر	إنشاء مكتبة في كل دائرة تحتوي على الأبحاث والدراسات والدورات التدريبية	- تقوم كل دائرة بعمل مكتبة تحتوي على تقارير ودراسات عن أنشطة الدائرة
	5-عدد نشاطات التدريب أثناء العمل في الدوائر	زيادة وعي العاملين بأهمية التدريب أثناء العمل	المعرفة الحالية	معرفة أكبر	1- محاضرات 2- تأليف كتيب تدريب أثناء العمل	1- تقوم إدارة التدريب بعمل محاضرة لكل إدارة حول أهمية التدريب أثناء العمل وفوائده 2- تقوم إدارة التدريب بتأليف كتيب عن هذا الموضوع وتوزيعه في المعهد

جدول رقم (5)

مجالات العمل الرئيسية	مؤشرات الأداء	التوجهات	الوضع الحالي	الأهداف	الوسيلة	خطـــة العمـــل
جودة الخطة التشغيلية	1- ترتيب صحيح للأولويات للمشاريع البحثية	زيادة الإهتمام بالأولويات	لا يوجد ترتيب رسمي معتمد	إيجاد ترتيب رسمي معتمد	فريق عمل قوي ومحايد لتحديد الأولويات بصورة صحيحة	تقوم الإدارة العليا بتشكيل فريق عمل لدراسة الأفكار البحثية والمقترحات والمفاضلة بينها وترتيبها حسب الأولوية - المدير العام.
	2- الإلتزام بتنفيذ الخطة التشغيلية	زيادة الإلتزام بالخطة التشغيلية	نسبة الالتزام 50٪	نسبة الإلتزام 70٪	1- وضع خطة واقعية ومعتمدة وتوفر الموارد البشرية والمالية لتنفيذها	- إيجاد دليل تشغيلي تحقق الأهداف المرغوبة من واقعية الخطة واعتمادها وتوفير الموارد المطلوبة - إدارة السياسات والتخطيط.
					2- إيجاد حوافز ايجابية وسلبية للإلتزام بالتنفيذ	- إيجاد نظام حوافز يرتبط بتقييم أداء الأفراد والإدارة بدرجة تنفيذ الخطة التشغيلية - دائرة شؤون الموظفين.

جدول رقم (6)

مجالات العمل الرئيسية	مؤشرات الأداء	التوجهات	الوضع الحالي	الأهداف	الوسيلة	خطـــة العمـــل
استزراع البلطي على نطاق تجاري	عدد مزارع البلطي	زيادة عدد المزارع	20 مزرعة	50 مزرعة	1- دعم الأعلاف 2- تقديم قروض 3- تقديم المشوره الفنية والعلمية 4- عمل مفقسة وطنية في الوفرة	دعم المزارعين: 1- مقترح لدعم الأعلاف (الهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية) 2- مقترح لتقديم القروض.
	حجم الانتاج بالطن من البلطي المستزرع	زيادة حجم الإنتاج	20 طن	50 طن	1- دعم الأعلاف 2- تقديم قروض 3- تقديم المشوره الفنية والعلمية 4- عمل مفقسة وطنية في الوفرة	3- فريق عمل متخصص للمشورة العلمية وعمل محاضرات وتدريب - معهد الأبحاث 4- إنشاء مفقسة وطنية لتزويد المزارعين باليرقات - الهيئة
استزراع البلطي على نطاق تجاري	د.ك/ كيلو	تقليل تكلفة إنتاج البلطي المستزرع	1 د.ك للكيلو	750 فلس للكيلو	ايجاد غذاء تجاري رخيص	عمل مشاريع بحثية لإختيار أرخص غذاء

جدول رقم (7)

مجالات العمل الرئيسية	مؤشرات الأداء	التوجهات	الوضع الحالي	الأهداف	الوسيلة	خطة العمل
البحيرات النفطية	تكلفة إزالة الدونم	إيجاد طريقة رخيصة لإزالة البحيرات النفطية.	الطريقة الحالية تكلف 10 دنانير لكل دونم (الطريقة الكيميائية)	إيجاد طريقة كيماوية تكلفة إزالة دونم 7 دنانير	إيجاد مذيبات/ مزيج من المذيبات أكثر كفاءة في إزالة البحيرات.	عمل مشاريع بحثية تعمل على تجربة عدة مذيبات/ مزيج من المذيبات
استزراع الهامور	عدد كيلوات الهامور	أكبر كمية ممكنة من الهامور المستزرع.	صفر	إنتاج 2 طن من أسماك الهامور المستزرع.	– تحسين نوعية المياه والغذاء – تخفيض تكلفة الإنتاج – التحكم بالحرارة – اختيار الأمهات	مشاريع بحثية في: 1- اختيار الغذاء المناسب 2- تربية اليرقات وغذاؤها 3- تربية الأمهات وغذاؤها 4- التحكم بالحرارة 5- معدل النمو
حماية البيئة	التغيرات في البيئة الكويتية	المحافظة على البيئة الكويتية	أطلس 1980	أطلس 2000	معرفة المتغيرات والكائنات الحية في الصحراء وعلى الشواطئ.	عمل بحث لمعرفة الكائنات الحية البحرية والبرية

ملاحظات على الجداول التخطيطية

(1) جدول الإنتاجية:

أ - من الصعب التكلم عن رفع الإنتاجية في غياب أرقام حقيقية عن كمية الإنتاج الحالي سواء كانت هذه الأرقام نسبة تشغيل العمالة على مشاريع جارية أو نسبة استخدام الميزانية على مشاريع جارية أو عدد المشاريع، فتوافر هذه المعلومات هو الخطوة الأولى في دراسة الإنتاجية وفي وضع أهداف محددة يمكن قياسها للمستقبل القريب والبعيد.

ب - إذا كان أحد المؤشرات الرئيسية للإنتاجية هي نسبة استخدام العمالة على المشاريع الجارية فإن التوجه (الهدف العام) هو زيادة هذه النسبة، فالفرق بينهما هو في كلمة «زيادة» في حين أن الهدف المحدد هو الوصول إلى 60٪ من النسبة الحالية والتي تبلغ حوالي 35٪ خلال فترة زمنية محددة.

ج - عدد المشاريع هو أحد المؤشرات لزيادة الإنتاجية، ولكن هذا المؤشر قد لا يكون صحيحاً فقد ينفذ المعهد حالياً 50 مشروعاً كبيراً وينفذ مستقبلاً 80 مشروعاً صغيراً مما يجعل نسبة تشغيل العمالة في المستقبل أقل مما هي عليه حالياً، فعدد المشاريع مؤشر صحيح إذا افترضنا أن معدل حجم المشاريع متساو.

د - الاكتفاء بالتوجه (الهدف العام) كزيادة عدد المشاريع أو زيادة نسبة استخدام العمالة الجارية وعدم تحديد أهداف محددة قد يؤدي إلى عدم استغلال الموارد البشرية والمالية بصورة صحيحة، فقد تحدث زيادة لكن بنسبة 5٪ أو 2٪ وهي زيادة حقيقية ولكنها متواضعة.

هـ - تعتبر نسبة زيادة استخدام العمالة على المشاريع الجارية من 35٪ إلى 60٪ هدفاً محدداً، جاء بعد دراسة لوضع العمالة في الإدارات البحثية. وعلى مستوى المعهد قد نجد إدارات بحثية حققت 60٪ من استخدام العمالة أو أكثر، في حين أن هناك إدارات أخرى لا يزيد استخدام العمالة فيها عن 25٪ وهذا يتطلب معرفة معوقات أداء هذه الإدارات ووضع حلول لها.

و - تتطلب العملية التخطيطية مشاركة كبيرة وفعالة من ثلاث جهات هي الإدارة العليا وإدارة السياسات والتخطيط والإدارات البحثية في دراسة الوضع الحالي وتحديد الوسائل وكذلك في وضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية، ويجب أن يكون هناك

اتفــاق عام على هــذه الجداول التخطيطيــة، فالتخطيط هو عمل جماعي يعتمد على المشاركة في الدراسات والمناقشات وتحديد الأهداف.

ز – زيــادة الإنتاجية عملية تتطلــب ربطها بحوافز إيجابية وسلبية تؤثر في تقييم الإدارات البحثيــة وفي أداء الأفــراد العاملين بها، فالإدارات التي تحقق أعلى إنتاجية من حقها أن تنال أكبر قدر ممكن من الامتيازات الوظيفية كحصولها مثلاً على نسبة أعلى من الموظفين الحاصلين على تقدير امتياز وفوق المستوى المطلوب والعكس صحيح بالنسبة للإدارات الأقل إنتاجية حيث تنال على أكبر حجم ممكن من الحوافز السلبية.

(2) جدول التدريب أثناء العمل:

أ – عــدد المؤشــرات في مجال التدريب أثناء العمل التي تم اختيارها خمسة مؤشرات كما أن عــدد التوجهــات (الأهداف العامة) التي تم اختيارها خمسة أهداف عامة، كما تم اختيــار خمسة أهــداف محددة ثلاثة منها يمكن قياسهــا وتحديدها و اثنان لا يمكن قياسهما بطريقة رقمية كهدف زيادة معرفة الموظف بالأنشطة في دائرته وهدف زيادة وعي الموظفين بأهمية التدريب أثناء العمل.

ب – تم في الجــداول تحديــد خطط عمل محــددة وواضحة فالأعمــال المطلوب إنجازها واضحة، ومسؤولية تنفيذ بعضها تقع على الإدارة البحثية في حين تقع مسؤولية البعض الآخر على إدارة التدريب. وهذا دليل على أن تحقيق التقدم في بعض المجالات يتطلب إعطــاء أعمال محددة لأكثر مــن جهة في المعهد بحثية أو إدارية كما أن من الضروري وجود تنسيق بين هذه الإدارات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج – مــن الواضــح أن وجــود جدول مؤشــرات وأهداف التدريب أثنــاء العمل يعطي صورة واضحــة للمديريــن والمشرفين على الأعمــال المطلوبة منهم، فمــن الواضح أن هناك علاقــة بــين اختيار وتنفيــذ مشاريع بحثية صغــيرة وبين التدريــب وخاصة للمهنيين في الإدارات البحثيــة لمــا في ذلك من تدريب عملي لهم علــى كتابة المقترحات وتنفيذ المشاريع وكتابة التقارير.

د – لا يتطــرق هــذا الجــدول أو غــيره لكثير مــن التفاصيل التي تــترك عملية تحديدها للمديرين والإدارات المعنية، وتقديرهم للفوائد المرجوة وترتيبهم للأولويات، فالمطلوب مثــلاً زيــادة برامج التدريــب أثناء العمل مــن 25 إلى 75، ولكــن التفاصيل عن نوعية المتدربــين ومجالات عمل تدريبهم ودرجة ارتباطهم بمشاريع محددة أو بأعمال إدارية يتــم تحديدها من خــلال تحليل الاحتياجات التدريبية وبنــاء على الخطط التشغيلية

للإدارات البحثية، ومثل هذه التفاصيل ضروري أن يتم تحديدها بدقة في الأمور الأخرى كالمكتبة والمادة العلمية للمحاضرات وجودة كتب التدريب أثناء العمل.

هـ – قد تكون هناك رسائل أخرى وخطط تنفيذية أخرى لزيادة فعالية التدريب أثناء العمل، وما تم ذكره هنا هو نماذج وأمثلة يمكن إضافة غيرها.

(3) جدول جودة الخطة التشغيلية:

أ – تم أخذ مؤشرين رئيسيين لجودة الخطة التشغيلية وهما ترتيب صحيح للأولويات والثاني درجة تنفيذ الخطة التشغيلية لتحقيق أهداف عامة هما زيادة الاهتمام بالأولويات وزيادة الالتزام بالخطة التشغيلية، والوضع الحالي بالنسبة للمؤشر الأول هو عدم وجود ترتيب رسمي معتمد للأولويات للمشاريع البحثية في حين أن الهدف المرغوب تحقيقه هو إيجاد ترتيب رسمي معتمد، وكذلك الوضع الحالي في الالتزام بالخطة هو 50٪ في حين الهدف المرغوب تحقيقه هو التزام بنسبة 70٪.

ب– عملية ترتيب الأولويات عملية تتطلب تشكيل فريق عمل متعدد التخصصات ويعمل بصور محايدة، ولتحقيق ذلك فإن الإدارة العليا مطالبة بتشكيل هذا الفريق ليقوم بتحديد الأولويات كما أن من الوسائل التي يتم من خلالها الالتزام بالخطة التشغيلية إيجاد حوافز ايجابية وسلبية وربطها بهذا الالتزام، وهذا دور دائرة شؤون الموظفين، أما دور إدارة السياسات والتخطيط فهو عمل دليل تشغيلي يؤدي إلى وجود خطة واقعية معتمدة وتوافر الموارد البشرية والمالية.

ج – إن محاولة تحقيق التزام أكبر بالخطة التشغيلية لن تكون فعالة مهما وضعنا من حوافز إيجابية وسلبية ومع ترتيب صحيح للأولويات البحثية إلا إذا تم اتخاذ قرارات خلال مرحلة إعداد الخطة ودراسة الجوانب البشرية والمالية المطلوبة، وهذا يتطلب جهودا مكثفة ومعلومات كثيرة واعتمادات واضحة وتكامل بين الجهات المختلفة في توفير الموارد المطلوبة.

(4) جدول استزراع البلطي على نطاق تجاري:

أ – من أهم القضايا الظاهرة عند الحديث عن استزراع البلطي هو الفصل بين قضيتين: تحقيق نجاحات بحثية في استزراع البلطي وبين استزراع البلطي على نطاق تجاري، فالمعهد مسؤول عن تحقيق الهدف الأول في حين أن تحقيق الهدف الثاني مسؤولية جهات أخرى في الدولة كالهيئة العامة للزراعة والثروة السمكية و البنك الصناعي،

وهـذا الفصـل ضـروري خاصة عندما نواجـه بسؤال متكرر وهـو مـاذا حقق المعهد للكويـت؟ لأن طـارح هـذا السـؤال يتوقـع مشاهدة إنجازات تجاريـة وصناعية وهـذه ليسـت مسؤولية المعهـد، فالتحديد الصحيح والمكتوب للأهـداف التخطيطية عملية ضرورية للعمل، وتعطي كذلك صورة واضحة عن المطلوب من كل جهة في الدولـة.

ب – إن زيادة عدد مزارع استزراع البلطي وزيادة حجم الإنتاج منه توجهات (أهداف عامة) يمكن صياغتها في أهداف محددة كزيادة مزارع الاستزراع مثلاً من 20 إلى 50 مزرعة أو زيـادة حجـم الإنتاج من 20 إلى 50 طن، وهذا يمكـن أن يتم من خلال إستراتيجية (وسيلـة) تقـديم قروض للمزارعين ودعـم للأعلاف وتقديم دعم فنـي (استشارات) وعمـل مفقسـة وطنية، ويتم ترجمـة هذه الاستراتيجيات بخطـط العمل المذكورة في الجدول. ومن الملاحظ أن مسؤولية المعهد هي فقط تقديم استشارات علمية.

ج – من الجدول يتضح أن دور المعهد في استزراع البلطي هو عمل أبحاث تساهم في خفض تكلفة إنتاج الكيلو من البلطي من دينار مثلاً إلى 750 فلس وهذا ممكن أن يحدث من خـلال إيجاد غـذاء تجاري رخيص على سبيل المثال وبالتـالي فالخطة التنفيذية هي عمل مشاريع بحثية لتجربة جدوى وفائدة أغذية رخيصة.

د – تخفيـض تكلفـة إنتـاج البلطي قد تحدث مثـلاً نتيجة استخدام ميـاه البحر كوسيلة للوصول للهدف، وهذه الوسيلة تتطلب إجراء مشروع بحثي أو مشاريع بحثية لتحقيق الهـدف العام والهدف المحـدد، وهذه المشاريع بالإضافـة إلى مشروع تخفيض تكلفة الغـذاء كلهـا تساهم بنسب مختلفة في تخفيض التكلفـة ويمكن أن تحدث مقارنة بين الوسائـل المختلفة كاستخدام مياه البحر وإيجاد غذاء تجاري رخيص أو تقليل الفاقد نتيجة الأمراض، الأمر يتطلب المفاضلة بين هذه الوسائل وبين تكلفة المشاريع البحثية المرتبطة بها.

هـ – إن استزراع البلطي كمجال عمل نتائـج مرتبط ارتباطاً كبيراً بقضية الأمن الغذائي الـذي هو هدف وطني عـام، وهذا الهدف مرتبط بهدف البرنامـج البحثي والعنصر البحثـي والذي همـا إنتاج الغذاء محليـاً، وتحديد زيادة إنتاج الكويـت من الأسماك المستزرعـة، فهـذه الأهـداف العامة (التوجهـات Goals) كلها تكتـب في الجدول في عمود التوجهات في حين أن الأهداف المرغوبة تكتب في عمود الأهداف، الهدف العام (الأمن الغذائي) يتحقق في مجال الأسماك من خلال زيادة حجم الإنتاج من الأسماك المستزرعـة عـن طريق القروض ودعم الأعلاف... الخ وكذلك من خلال أبحاث تقليل تكلفة إنتاج البلطي المستزرع عن التكلفة الحالية.

و - إذا كان مؤشــر الأداء في استــزراع البلطــي على نطاق تجــاري هو حجم الإنتاج وعدد المــزارع وتكلفــة إنتاج الكيلو فإن الهدف العام الأول هو زيادة حجم الإنتاج والثاني هو زيــادة عدد المزارع والثالث هو تقليل تكلفة الإنتــاج، فإضافة كلمات زيادة للمؤشريين الأوليــين جعلتــه يتحول إلى هــدف عام، وإضافــة كلمة تقليل للمؤشــر الثالث حولته إلى هــدف عام ثــم تحويلهم إلى أهداف محددة كما في الجــدول، ومن ناحية واقعية فالأفضــل هــو البدء بالأهداف المحددة حتى لا يتم أخذ مؤشرات وأهداف عامة غير صحيحــة كما تحدث أحيانــاً أخطاء في تحديد الوسيلة أو خطة العمل، فالوسيلة هي كيف أصل إلى هدفي المحدد؟ في حين أن خطة العمل هي ما سيتم اتخاذه من أعمال؟ فعليــه يتم تحديد حجمها ومن المسؤول عن أدائهــا ولها ميزانية وموارد بشرية وزمن لتحقيقها.

(5) جدول إنتاج الهامور المستزرع:

الهدف من إنتاج الهامور هو إنتاج أكبر كمية ممكنة من الهامور المستزرع من حيث أنواع الأمهــات وتكنولوجيا الاستزراع ومتغيرات عملية الاستزراع وخاصة نوعية المياه، فالهدف المحــدد حالياً هو إنتاج أكبر كمية ممكنة مــن الهامور المستزرع والوضع الحالي أن الإنتاج صفر وهذا يمكن أن يحدث من خلال تحسين نوعية المياه والغذاء وحسن اختيار الأمهات والتحكم في الحرارة... الخ. وهذا يتطلب إنجاز مشاريع بحثية في هـذه الموضوعات.

(6) جدول حماية البيئة:

حمايــة البيئــة هي أحد مجــالات النتائج الرئيسيــة للمعهد، والمؤشر لهــذا هو متابعة التغــيرات التــي تحدث في البيئــة الكويتية والتوجه (الأهــداف العامة) هــو حماية البيئة مــن خــلال المحافظة عليها، ولتحقيق هذا الهدف لابد من دراسة هذه البيئة وعمل أطلس حديث يبين من خلاله التركيبة البيئية الحالية ثم مقارنتها بالتركيبة البيئية في سنة 1980. ومــن خلال الفرق بين التركيبتين (إذا وجــد) يتم معرفة المتغيرات على مدى 20 سنة التي حدثت وكيفية التعامل معها أذا كانت متغيرات سلبية.

(7) جدول البحيرات النفطية:

إذا كان الهدف الوطني هو إزالة هذه البحيرات فإن الهدف العام (التوجه) للمعهد هو تخفيض تكلفة إزالتها بطرق حديثة ورخيصة من خلال التجارب العلمية، ومؤشر الأداء هو

خفض تكلفة إزالة الدونم عما هو عليه حالياً، فإذا كانت هناك احتمالات واعدة وإمكانية لتخفيض التكلفة عما هو عليه الوضع عالمياً فإن البحث العلمي له دور في ذلك إذ يتم تنفيذه من خلال مشاريع بحثية، أما إذا كان هذا الاحتمال ضعيفاً فقد يقتصر دور المعهد على تجربة الطرق العالمية المعروفة وتطبيقها على البحيرات النفطية واختيار الأنسب منها وكتابة تقرير فيها للجهات الحكومية المسؤولة، وإذا لم يكن لهذا الدور أهمية أي كانت عملية الإزالة معروفة النتائج وواضحة فإن المسألة تصبح عملية تنفيذية لا تحتاج لبحث، وما ذكر من أرقام هي افتراضية.

من أهم النتائج المستفادة من عملية الجداول التخطيطية هي تحديد الأهداف بوضوح وربط التنمية والأهداف العامة بالبحث العلمي بصورة صحيحة وتحديد المسؤوليات والإستراتيجيات وخطط العمل. و هذا كله بحاجة إلى معلومات وتفكير ونقاش وهي ليست عملية بسيطة كما يتصور البعض، ويمكن تطبيقها على برامج بحثية وعناصر بحثية ومجالات بحثية وما أردناه في ذلك هو تشجيع دراسات تخطيطية في هذه المجالات ووضع الأهداف التخطيطية العلمية في مكانها الصحيح حيث كثير ما نجد أن الأهداف المالية والإدارية تنال أهمية أكبر.

الخلاصة:

(1) إنجاز السيناريوهات «الجداول التخطيطية «بصورة صحيحة عملية تتطلب دراسات ومناقشات حول مجالات النتائج والتوجهات والأهداف المحددة وأولوياتها وحقائقها وكذلك تتطلب المفاضلة بين الإستراتيجيات (الوسائل) وخطط العمل.

(2) الأهداف التخطيطية العلمية المحددة عملية ضرورية لترشيد دور البحث العلمي وأهدافه على المدى القصير والطويل، وتتطلب التعرف الدقيق على توجهات وأهداف خطط التنمية الممثلة بخطط الوزارات والمؤسسات الحكومية والخاصة والربط الواضح والكبير بين هذه الأهداف وبين نشاطات البحث العلمي لخدمة هذه الأهداف.

(3) تحديد المسؤوليات وتوفير الموارد البشرية والمالية هي من الأساسيات في عملية تنفيذ خطط العمل. وخطط العمل هي أعمال تقرر إنجازها وليس أعمال ومشاريع متوقعة، فتوفير الموارد وتحديد المسؤوليات من بداية الخطة التشغيلية هي الجسر الذي نعبر منه للأهداف.

(4) اختيار الأهداف العلمية التخطيطية المحددة للبرامج البحثية وعناصرها عملية

ضرورية، وتحتاج إلى دراسات وتفكير ومناقشات بين العاملين في المعهد على اختلاف مستوياتهم الإدارية وكذلك بين المعهد والجهات المستفيدة، فالأهداف هي العمود الفقري للخطط الإستراتيجية والتشغيلية وتحديد هذه الأهداف يتطلب معلومات كثيرة علمية واقتصادية وإدارية وتحديد أولويات هذه الأهداف عملية ضرورية خاصة في ظل محدودية الموارد.

(5) الاكتفاء بمجالات العمل الرئيسية وبالمؤشرات وبالتوجهات (الأهداف العامة) عملية تربك العمل العلمي والإداري، وتضعف من الترابط والتكامل بين وحداته التنظيمية، وتجعل عملية توزيع الموارد عملية ضبابية. و هذا كله جزء من العملية التخطيطية يجب الاتفاق عليها كتابياً وبين مختلف مستويات الإدارية.

(6) من الطبيعي أن تختلف الأهداف العلمية والإدارية المحددة بين إدارات المعهد على حسب مستوى أداءها، فبعض الأهداف المحددة يتم اتخاذها على مستوى المعهد كمعدل عام ولكن توزيع الهدف يختلف من إدارة إلى أخرى سواء كان هذا الهدف علمياً أو مالياً أو إداريا والعملية من بدايتها لنهايتها خاضعة لدراسات وأرقام وواقع وخبرة عملية... الخ.

الفصل الخامس

الرقابة

الرقابـة

تعتـبر الرقابة حلقـة الوصل التي تصل بين التخطيط وتحقيق الأهداف فهي تبدأ بعد وضع الخطط، وتعمل في نظام يستعمل خطوط الاتصال الموجودة في التنظيم لقياس الأداء الفعلـي، وتقارن بينه وبـين الأداء القياسي (المطلوب) بغرض تحديد الانحرافات ومن ثم الشـروع في تصحيحها. ولربما تؤدي هذه الانحرافـات والمعلومات التي تتجمع عن طريق تطبيق النظام الرقابي إلى تغيير في الخطة الحالية أو أخذ نتائج التقييم في الاعتبار عند وضـع الخطـة الجديدة وبهذا تكتمل الحلقة بربط أجزاء أو الوظائف العملية الإدارية معاً وتؤدي إلى استمراريتها.

وتقـع مسؤولية الرقابة على عاتـق كل مدير أو مسؤول في المنظمة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، كل في مجال تخصصه ونطاق إشرافه ونصيبه من المسؤولية في تنفيذ الخطـة وتحقيق الأهداف. فتـكاد تكون الرقابـة والتخطيط عنصريـن للوظيفة الإدارية نفسهـا لـولا اختلاف الهدف في كليهما؛ وذلك لأنه من المستحيـل إتمام عملية الرقابة في غيـاب التخطيـط الذي يحدد الأهـداف المطلوب تحقيقها ويرسـم السياسات التي توجه التنفيـذ، ويضع الخطط التشغيليـة في جميع حالات العمل بالمنظمـة والتي على أساسها جميعـاً توضع المعايير التي تمكن وحدها من مقارنة الأداء بالمطلوب تحقيقه بغرض تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

أنواع الرقابة:

إن الهدف الرئيسي من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها وتعتمد هذه المهمة اعتمادا كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة. وهناك طريقتان للرقابة هما:

(1) الملاحظة الشخصية

(2) تقارير الأداء

وتنقسم الأخيرة إلى نوعين:

(1) التقارير الدورية والخاصة

(2) التقارير الاستثنائية (الرقابة بالاستثناء)

(1) الرقابة بالملاحظة الشخصية:

تتطلب الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة ذهاب المسؤول إلى موقع التنفيذ ليقوم بالإطلاع بنفسه على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها.

2 - الرقابة بالتقارير:

التقارير هي أهم أنواع قياس الأداء، وعن طريقها يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ، وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من إتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها.

تنقسم التقارير المستخدمة في الرقابة إلى نوعين:

(1) التقارير الدورية والخاصة:

تهتم المنظمات الحديثة بتصميم نظام للمعلومات الإدارية تكون مهمتها حصر المعلومات، والبيانات المطلوبة للإدارة بطريقة دورية والتأكد من أن جميع التقارير المطلوبة تحتوي على البيانات والمعلومات الهامة وتوصيل هذه البيانات والتقارير للمدير في الوقت المناسب الذي يمكنه من اتخاذ قراراته قبل فوات الأوان.

(2) التقارير الاستثنائية (الرقابة بالاستثناء):

التقارير الاستثنائية هي تلك التقارير تكتب فقط في حالة ظهور الحاجة إلى تصحيح انحراف ما أو تقويم نقطة ضعف معينة، ومهمة هذه التقارير هي جذب انتباه المدير المسؤول لاتخاذ القرار التصحيحي. وكلما زاد حجم المؤسسة كلما تطلبت أنظمة رقابة أكثر تعقيداً أو أكثر فعالية خاصة أن الرقابة تعني مراقبة كل أعمال وأنشطة العاملين والإدارات للتعرف على حقائق الواقع، وهذا يتطلب أنظمة فعالة للمعلومات من تقارير وبيانات ومعلومات وهي مسؤولية جماعية ومطلوبة من جميع المشرفين في المؤسسة ولكن حجم المعلومات ونوعها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالأنظمة الرقابية في المستويات الإدارية الدنيا تكون تفصيلية. في حين أنها في المستويات الإدارية العليا تكون شاملة وتتركز على القضايا الرئيسية دون الدخول في التفاصيل. وفي حالة اتخاذ أي إجراءات تصحيحية في الخطط فمن الضروري التنسيق وإعادة كتابة الخطط بالتعاون مع جميع المديرين فالرقابة إذن ذات علاقة وثيقة بنوع وحجم المعلومات المتداولة في المؤسسة وعلاقة هذه المعلومات بالخطط الموضوعة.

لجنة محايدة لرقابة الخطة التشغيلية:

ثمة حاجة لوجود لجنة لمراقبة التنفيذ بحيث تكون هذه اللجنة ليست ذات علاقة بالإدارات أي يفضل أن يتم اختيار أعضاءها من كبار المستشارين والجهات المساندة (التخطيط، المالية، التدريب، شؤون الموظفين)، ويتم تزويد هذه اللجنة بالخطط التشغيلية والتقارير السنوية للإدارات والدراسات والتحاليل والتقارير ذات العلاقة، وتقييم الأداء وإبداء أي توصيات أو ملاحظات مناسبة ومن الأفضل أن يكون عمل هذه اللجنة دورياً.

الفصل السادس

خطوات
إعداد الخطة التشغيلية

«دليل تشغيلي مقترح للخطة التشغيلية»

من الضروري أن يكون في المؤسسة دليل للخطة التشغيلية تكون خطوطه العريضة كالآتي:

(1) المدير العام: عقد اجتماع للإدارة العليا وكبار المستشارين ومديري الإدارات والدوائر ويتم فيه مناقشة أهداف الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسة خلال العام الماضي والحالي وتقديم مقترحات وأفكار جديدة. أكتوبر

(2) المدير العام: يقوم بتشكيل فريق عمل تخطيطي من كبار المستشارين وبعض العاملين في مجال التخطيط وممثلين للإدارات التنفيذية. أكتوبر

(3) تقوم الإدارات التنفيذية بعمل تحليل تشغيلي يركز على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، ويشارك فيه أغلبية العاملين بالإدارات التنفيذية، ويتم التركيز على المشاريع المتوقع تنفيذها والمقترحات الجديدة والأهداف الإدارية والمالية المناسبة وعمل مسودات للخطط التشغيلية. نوفمبر – ديسمبر

(4) يقوم فريق العمل التخطيطي بعمل الاستبانات والعصف الذهني ومراجعة أداء المؤسسة ومقابلة كثير من المسؤولين والموظفين والتعرف على أرائهم ومقترحاتهم ومشاكلهم وكتابة مسودة. نوفمبر – ديسمبر – يناير

(5) يقوم فريق العمل بمراجعة مسودات الخطط التشغيلية المقترحة من الإدارات التنفيذية ومناقشتها مع الإدارات وتعديلها وتطويرها وتقديمها للإدارة العليا مع خطة تشغيلية على مستوى المؤسسة. فبراير

(6) المدير العام / الإدارة العليا: مناقشة مسودات الخطط التشغيلية مع فريق العمل التخطيطي والإدارات التنفيذية وإجراء التعديلات المطلوبة. مارس

(7) الإدارات التنفيذية وفريق العمل: عمل التعديلات المطلوبة واعتمادها من المدير العام والإدارة العليا وإرسالها للإدارات التنفيذية. مارس

(8) الإدارات التنفيذية: عقد اجتماعات للعاملين فيها لشرح الخطط التشغيلية وكتابة خطط تقييم أداء الموظفين بناء عليها. مارس

(9) إدارة التخطيط: متابعة تنفيذ الخطط وتقديم التقارير نصف سنوية والسنوية للإدارة العليا لاتخاذ أي تغييرات مناسبة.